



**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG**  
**Presidência da República**  
**Serviço Social Autônomo**

## **RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2016**

**Belo Horizonte, fevereiro/2017**



**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG**  
**Presidência da República**  
**Serviço Social Autônomo**

## **RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2016**

Relatório de Gestão do Exercício 2016 apresentado aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas anual a que esta Unidade está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 63/2010 (com alterações da Instrução Normativa TCU nº 72/2013), das Decisões Normativas TCU nº 154/2016 e 156/2016, e da Portaria TCU nº 59/2017.

**Unidade Gestão Financeira – UGF**  
**Unidade Gestão Estratégica - UGE**

Belo Horizonte, fevereiro/2017

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE TABELAS, QUADROS E GRÁFICOS</b>	<b>9</b>
<b>1 APRESENTAÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 Introdução	12
1.2 Identificação da Unidade Prestadora de Contas	13
1.3 Resultados e Conclusões	13
<b>2 VISÃO GERAL DA UNIDADE</b>	<b>14</b>
2.1 Finalidade e Competências	14
2.2 Normas e regulamentação de criação, alteração e funcionamento e breve histórico da entidade	19
2.3 Ambiente de atuação	21
2.3.1 Público-Alvo	21
2.3.1.1 As Micro Empresas	22
2.3.1.2 As Empresas de Pequeno Porte	23
2.3.1.3 O Empreendedor Individual	23
2.3.1.4 Produtor Rural	24
2.3.1.5 O Potencial Empresário	24
2.3.1.6 O Potencial Empreendedor	25
2.3.1.7 A participação das médias e grandes empresas	25
2.3.2 Contexto da atividade econômica	25
2.3.2.1 Contexto Internacional	25
2.3.2.2 Conjuntura Nacional	27
2.3.2.3 Conjuntura Mineira	29
2.3.2.4 Pesquisa de Avaliação e Perspectivas das Micro e pequenas empresas	31
2.4 Organograma do SEBRAE/MG	32
2.5 Macroprocessos Finalísticos	34
<b>3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS</b>	<b>37</b>
3.1 Resultados da Gestão e dos Objetivos Estratégicos	37
3.2 Informações sobre a Gestão	37
3.3 Planejamento Organizacional	37
3.3.1 Descrição sintética dos objetivos do exercício	37
3.3.2 Estágio de implementação do planejamento estratégico	43
3.3.3 Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais e outros planos	44
3.3.3.1 Estratégias de divulgação interna dos objetivos traçados e dos resultados alcançados	44
3.3.3.2 Outras estratégias relevantes para a realização dos objetivos estratégicos	44
3.4 Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos	47
3.4.1 Objetivos e Indicadores priorizados	47
3.4.2 Estratégias adotadas pela unidade para atingir os objetivos estratégicos	48
3.4.2.1 Adequações necessárias ao desenvolvimento dos objetivos estratégicos	49
3.5 Desempenho Orçamentário	49
3.5.1 Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade	49

3.5.2	Fatores intervenientes no desempenho orçamentário	49
3.5.3	Execução descentralizada com transferência de recursos	49
3.5.3.1	Análise crítica – Transferências	50
3.5.4	Demonstração da receita e despesa, por natureza, previsão e arrecadação efetiva, contendo justificativas das oscilações significativas	58
3.5.4.1	Comparativo entre os dois últimos exercícios	59
3.5.4.2	Programação orçamentária das Receitas e Despesas	60
3.5.5	Informações sobre a execução das despesas	60
3.5.6	Contratos firmados	61
3.5.7	Relação dos maiores contratos para execução de obras de engenharia	61
3.5.7.1	Análise crítica – Contratos	61
3.6	Desempenho Operacional	65
3.6.1	Análises gerenciais dos programas, projetos e atividades	65
3.6.2	Programas Nacionais, Projetos e Atividades	66
3.6.3	Programas Nacionais	66
3.6.4	Projetos	75
3.6.4.1	Projetos de Atendimento	75
3.6.4.2	Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços	204
3.6.4.3	Projetos de Articulação Institucional	209
3.6.4.4	Projetos de Gestão Operacional	215
3.6.4.5	Projetos de Construção e Reformas	222
3.6.5	Atividades	224
3.6.5.1	Atividade de Articulação Institucional	225
3.6.5.2	Atividade de Suporte a Negócios	226
3.6.5.3	Atividade de Gestão Operacional	226
3.7	Gestão das multas aplicadas em decorrência da atividade de fiscalização	232
3.8	Apresentação e análise de indicadores de desempenho	233
3.8.1	Resultados Institucionais	233
3.8.2	Metas Mobilizadoras (Organizacionais)	238
3.8.3	Metas de Atendimento	244
3.8.4	Metas de Equipe	246
3.8.5	Metas Individuais	246
3.8.6	Metas Orçamentárias	248
3.8.6.1	Limites Orçamentários	248
4	GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS	250
4.1	Descrição das estruturas de governança	250
4.2	Informações sobre dirigentes e colegiados	253
4.3	Atuação da Unidade Auditoria Interna	254
4.4	Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos	256
4.5	Gestão de riscos e controles internos	257
4.6	Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados	258
4.7	Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada	258
5	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO	259
5.1	Gestão de pessoas	259
5.1.1	Estrutura de pessoal da unidade	259
5.1.1.1	Demonstração da força de trabalho	259

5.1.1.2	Qualificação e capacitação da força de trabalho	260
5.1.2	Demonstrativo das despesas de pessoal	263
5.1.3	Gestão de riscos relacionados ao pessoal	264
5.1.4	Composição do quadro de servidores inativos e pensionistas	265
5.1.5	Indicadores gerenciais sobre recursos humanos	266
5.1.6	Terceirização de mão de obra empregada e quadro de estagiários	268
5.1.6.1	Composição do quadro de estagiários	268
5.1.6.2	Informações sobre a contratação de serviços de limpeza, higiene e vigilância ostensiva	268
5.1.6.3	Informações sobre locação de mão de obra para atividades não abrangidas pelo plano de cargos	269
5.2	Gestão do patrimônio e infraestrutura	271
5.2.1	Gestão do patrimônio imobiliário da união	271
5.2.2	Informações sobre imóveis locados de terceiros	271
5.2.2.1	Distribuição espacial dos bens imóveis locados de terceiros	271
5.2.2.2	Considerações acerca da necessidade de locação de imóveis	271
5.2.2.3	Considerações em relação às rotinas e frequência de manutenção das redes elétrica, hidráulica, sistemas de combate a incêndios, dispositivos, equipamentos, instalações, bem como os custos de manutenção e eventual locação.	272
5.2.3	Frota própria de veículos	273
5.2.4	Frota de terceiros	274
5.3	Gestão da tecnologia da informação	277
5.3.1	Principais sistemas de informações	277
5.3.2	Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)	279
5.4	Gestão ambiental e sustentabilidade	280
5.4.1	Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços/obras	280
6	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE	284
6.1	Canais de acesso ao cidadão	284
6.2	Carta de serviços ao cidadão	284
6.3	Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários	284
6.4	Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade	284
7	DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	286
7.1	Desempenho financeiro no exercício	286
7.1.1	Índices de Liquidez	286
7.1.2	Estrutura de Capital e Endividamento	288
7.1.3	Análise dos Indicadores	288
7.2	Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos	289
7.3	Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade	289
7.4	Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas	290
8	CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ORGÃOS DE CONTROLE	330
8.1	Tratamento das determinações e recomendações do TCU	330
8.2	Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno	333

8.3	Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por danos ao Erário	334
8.4	Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993	334
9	ANEXOS E APÊNDICES	335
	APÊNDICE 1 - Identificação da Unidade Prestadora de Contas – Relatório de Gestão Individual	335
	APÊNDICE 2 - Informações sobre áreas ou subunidades estratégicas <sup>2</sup>	336
	APÊNDICE 3 - Caracterização dos instrumentos de transferências vigentes no exercício de referência	347
	APÊNDICE 4 - Dez maiores contratos firmados no exercício, detalhados por modalidade de licitação, por natureza e por elementos de despesa, abrangendo o nome/razão social, CPF/CNPJ e valor total.	350
	APÊNDICE 5 - Dez maiores favorecidos com despesas liquidadas no exercício, detalhados por modalidade de licitação, por natureza e por elementos de despesa, abrangendo o nome/razão social, CPF/CNPJ e valor total.	354
	APÊNDICE 6 - Dez empresas com maiores valores contratados pela entidade para execução de obras de engenharia, bem como os critérios para a escolha desses favorecidos	357
	APÊNDICE 7 - Relação de Dirigentes e Conselheiros	360
	APÊNDICE 8 - Composição dos Colegiados	363
	APÊNDICE 9 - Papéis e Processo de Escolha de Dirigentes	366
	APÊNDICE 10 - Avaliação do Sistema de Controles Internos da UAI	370
	APÊNDICE 11 - Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra	372
	APÊNDICE 12 - Distribuição espacial dos bens imóveis de uso especial locados de terceiros	374
	APÊNDICE 13 - Relação de contratos de locação de imóveis – 2016	376
	APÊNDICE 14 - Contratos na área de Tecnologia da Informação em 2016 <sup>3</sup>	379

## LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

ABRAFARMA – Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias  
ALI – Agentes Locais de Inovação  
AMCHAM – American Chamber of Commerce  
ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores  
APL – Arranjo Produtivo Local  
AVCB – Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros  
BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais  
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento  
BID – Business Improvement District  
CDE – Conselho Deliberativo Estadual  
CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas  
CDN – Conselho Deliberativo Nacional  
CDTI – Comitê Diretor de Tecnologia da Informação  
CEF – Caixa Econômica Federal  
CETEC – Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais  
CF – Conselho Fiscal  
CIEMG – Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais  
CMDRS – Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável  
CSN – Contribuição Social Nacional  
CSO – Contribuição Social Ordinária  
CSTI – Comissão de Segurança de Tecnologia da Informação  
DIREX – Diretoria Executiva  
DSU – Diretoria de Superintendência  
EAD – Ensino à Distância  
EFG – Escola de Formação Gerencial  
EPP – Empresa de Pequeno Porte  
FAEMG – Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais  
FCDL – Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas  
FEDERAMINAS – Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Minas Gerais  
FEICON – Feira Internacional da Indústria da Construção  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais  
FIPEN – Faculdade Instituto Paulista de Ensino  
FJP – Fundação João Pinheiro  
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade  
IEL – Instituto Euvaldo Lodi  
IN – Instrução Normativa  
INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial  
JUCEMG – Junta Comercial do Estado de Minas Gerais  
MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento  
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio  
MEI – Micro Empreendedor Individual  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego  
PAAI – Plano Anual de Auditoria Interna  
PAB – Programa de Artesanato Brasileiro  
PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional  
PPA – Plano Plurianual  
PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais  
PSEG – Programa SEBRAE de Excelência na Gestão



PSTI – Política de Segurança de Tecnologia da Informação  
RFB – Receita Federal do Brasil  
RMBH – Região Metropolitana de Belo Horizonte  
SAS – Sistema de Avaliação de Soluções  
SCAA – Specialty Coffee Association of America  
SEDE – Secretária de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais  
SEDECTES – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior  
SEMAD – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento de Gestão  
SGC – Sociedade de Garantia de Crédito  
SGE – Sistema de Gestão Estratégica  
SME – Sistema de Monitoramento Estratégico  
TCE – Tribunal de Contas do Estado  
TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação  
UACCSA – Unidade Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato  
UAGRO – Unidade de Agronegócios  
UAI – Unidade de Auditoria Interna  
UAIE – Unidade Atendimento Individual ao Empreendedor  
UAIS – Unidade de Acesso a Inovação e Sustentabilidade  
UAM – Unidade de Acesso a Mercados  
UAMRI – Unidade Acesso a Mercados e Relações Internacionais  
UASF – Unidade de Acesso a Serviços Financeiros  
UAT – Unidade de Atendimento  
UC – Universidade Corporativa  
UCI – Unidade de Comunicação Integrada  
UCS – Unidade de Comércio e Serviços  
UDT – Unidade de Desenvolvimento de Territórios, Liderança e Cooperativismo  
UEDE – Unidade de Educação e Empreendedorismo  
UEEC – Unidade Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo  
UGC – Unidade de Gestão de Contratações  
UGE – Unidade de Gestão Estratégica  
UGF – Unidade de Gestão Financeira  
UGP – Unidade de Gestão de Pessoas  
UIND – Unidade de Indústria  
UINE – Unidade de Inteligência Empresarial  
UNIFAL – Universidade Federal de Alfenas  
UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá  
UPC – Unidade de produção de carvão  
UPC – Unidade Prestadora de Contas  
UPPDT – Unidade Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial  
UTI – Unidade de Tecnologia da Informação

## LISTA DE TABELAS, QUADROS E GRÁFICOS

Gráfico 01: Evolução do número de pequenos negócios empresariais, com valores projetados para o período de 2013 a 2022. Brasil, 2010-2022	21
Gráfico 02: Evolução do universo de MPE e EI em Minas Gerais – 2009/2022	22
Tabela 01: Formalização dos EI por Regional de Atendimento SEBRAE/MG	24
Gráfico 03: Projeção de Crescimento do PIB Mundial e economias avançadas e China	26
Gráfico 04: Projeção de crescimento do PIB Latino-americano	27
Gráfico 05: Projeções Macroeconômicas – PIB Brasil	28
Figura 01: Organograma do SEBRAE/MG.	32
Figura 02: Cadeia de Valor do SEBRAE/MG	35
Figura 03: Processos de Negócio da Cadeia de Valor do SEBRAE/MG	35
Figura 04: Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE	37
Figura 05: Mapa Estratégico do SEBRAE/MG	38
Figura 06: Programas Estratégicos do Sebrae Minas – 2015-2018	39
Figura 07: Iniciativas Sebrae One	40
Figura 08: Ações – Programa Revolução do Atendimento	41
Figura 09: Processo de elaboração e aprovação do Plano Plurianual e do Orçamento do Sistema SEBRAE.	42
Figura 10: Radar comparativo	46
Quadro 01: Resumo dos instrumentos celebrados pela UPC nos três últimos exercícios	49
Quadro 02: Transferências concedidas: Convênio, Termo de Cooperação e de Contratos de Repasse	50
Quadro 03: Visão Geral da análise das prestações de contas de Convênios e Contratos de Repasse.	50
Tabela 02: Balanço Orçamentário	58
Tabela 03: Balanço das Receitas Orçamentárias	59
Tabela 04: Balanço das Despesas Orçamentárias	60
Tabela 05: Programação Orçamentária das Receitas	60
Tabela 06: Programação Orçamentária das Despesas	60
Tabela 07: Despesas por Modalidade de Contratação – Créditos Originários – Total	64
Tabela 08: Execução Orçamentária do SEBRAE/MG – 2016	66
Tabela 09: Execução financeira do Programa Educação Empreendedora	67
Tabela 10: Execução financeira do Programa Negócio a Negócio – ELOS	69
Tabela 11: Execução financeira do Programa SEBRAE Mais	73
Tabela 12: Execução financeira do Programa SEBRAETec	74
Tabela 13: Execução financeira do SETORIAL AGRONEGÓCIOS	75
Tabela 14: Execução financeira do segmento de AQUICULTURA E PESCA	76
Tabela 15: Execução financeira do segmento de CAFÉ	77
Tabela 16: Execução financeira do segmento de DERIVADOS DE CANA DE AÇÚCAR	79
Tabela 17: Execução financeira do segmento de FRUTICULTURA e CITRICULTURA	80
Tabela 18: Execução financeira segmento de HORTICULTURA	81
Tabela 19: Execução financeira do segmento de LEITE E DERIVADOS	83
Tabela 20: Execução financeira do segmento de SUINOCULTURA	86
Tabela 21: Execução financeira do SETORIAL INDÚSTRIA	88
Tabela 22: Execução financeira do segmento de CONSTRUÇÃO CIVIL, OLEIRO CERÂMICO e PEDRAS E ROCHAS ORNAMENTAIS	89
Tabela 23: Execução financeira do segmento de COURO E CALÇADOS	92
Tabela 24: Execução financeira do segmento de ELETROELETRÔNICO	93
Tabela 25: Execução financeira do segmento de GEMAS E JOIAS	94
Tabela 26: Execução financeira do segmento de INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS	95
Tabela 27: Execução financeira do segmento de INDÚSTRIA DO AÇO	97
Tabela 28: Execução financeira do segmento de MADEIRA E MÓVEIS	98
Tabela 29: Execução financeira do segmento de METALMECÂNICO	99
Tabela 30: Execução financeira do segmento de MINERAÇÃO	100
Tabela 31: Execução financeira do segmento de PAPEL E CELULOSE	102
Tabela 32: Execução financeira do segmento de PETRÓLEO, GÁS E ENERGIA	103
Tabela 33: Execução financeira do segmento de QUÍMICA E PVC	105
Tabela 34: Execução financeira dos segmentos de TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	106
Tabela 35: Execução financeira do segmento de TÊXTIL E CONFECÇÕES	108
Tabela 36: Execução financeira do SETORIAL COMÉRCIO	111
Tabela 37: Execução financeira do segmento de ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	112

Tabela 38: Execução financeira do segmento de ARTESANATO	112
Tabela 39: Execução financeira do segmento de AUTO PEÇAS E REPARAÇÕES	114
Tabela 40: Execução financeira do segmento de COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	114
Tabela 41: Execução financeira do segmento de COMÉRCIO DE VESTUÁRIO, CALÇADOS E ACESSÓRIOS e VAREJISTA	115
Tabela 42: Execução financeira do segmento de ECONOMIA CRIATIVA	116
Tabela 43: Execução financeira do segmento de FARMÁCIAS	118
Tabela 44: Execução financeira do segmento de MINI MERCADOS, MERCADINHOS E MERCEARIAS	119
Tabela 45: Execução financeira do segmento de REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS	121
Tabela 46: Execução financeira do segmento de COMÉRCIO E SERVIÇOS	122
Tabela 47: Execução financeira do segmento de TURISMO	123
Tabela 48: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL CENTRO	127
Tabela 49: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL JEQUITINHONHA E MUCURI	129
Tabela 50: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL NOROESTE	133
Tabela 51: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL NORTE	138
Tabela 52: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL RIO DOCE E VALE DO AÇO	142
Tabela 53: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL SUL	145
Tabela 54: Execução financeira dos projetos Territoriais – SETORIAIS REGIONAL SUL	150
Tabela 55: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL TRIÂNGULO	166
Tabela 56: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL ZONA DA MATA	170
Tabela 57: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - EFG	174
Tabela 58: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAT	178
Tabela 59: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAIS	182
Tabela 60: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAM	191
Tabela 61: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UDT	193
Tabela 62: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UEDE	203
Tabela 63: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAM	204
Tabela 64: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UASF	206
Tabela 65: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UEDE	207
Tabela 66: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UASF	209
Tabela 67: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UDT	211
Tabela 68: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UEDE	214
Tabela 69: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional – UAIS	215
Tabela 70: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional - UAM	217
Tabela 71: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional – UAT	219
Tabela 72: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional – UEDE	220
Tabela 73: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional – UGE	220
Tabela 74: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional - UTI	221
Tabela 75: Execução financeira do projeto de Construção e Reforma	222
Tabela 76: Execução financeira da atividade de Articulação Institucional – UASF	225
Tabela 77: Execução financeira da atividade de Articulação Institucional – UDT	225
Tabela 78: Execução financeira da atividade de Suporte a Negócios - UGF	226
Tabela 79: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAGRO	226
Tabela 80: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAIS	227
Tabela 81: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAM	227
Tabela 82: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAT	228
Tabela 83: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UCI	228
Tabela 84: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UCS	229
Tabela 85: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UEDE	229
Tabela 86: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGE	229
Tabela 87: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGF	230
Tabela 88: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGP	230
Tabela 89: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UIND	231
Tabela 90: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UIINE	231
Tabela 91: Resultados Institucionais do SEBRAE/MG	233
Gráfico 06: Histórico da Taxa de contribuição para criação de pequenos negócios	234
Gráfico 07: Histórico do Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	235
Gráfico 08: Histórico do Índice de efetividade do atendimento	236
Gráfico 09: Histórico do Índice de imagem do SEBRAE/MG junto à sociedade	236

Gráfico 10: Histórico do Índice de imagem do SEBRAE/MG junto aos pequenos negócios	237
Figura 11: Metodologia de Auditoria com foco em Riscos – nível processo	239
Gráfico 11: Histórico da Meta Mobilizadora 01	240
Gráfico 12: Histórico da Meta Mobilizadora 02	240
Gráfico 13: Histórico da Meta Mobilizadora 03	241
Gráfico 14: Histórico da Meta Mobilizadora 04	242
Gráfico 15: Histórico da Meta Mobilizadora 05	243
Tabela 92: Quantificação do público-alvo atendido pelo SEBRAE/MG	244
Tabela 93: Metas de Atendimento do SEBRAE/MG	245
Quadro 04: Percentuais para cálculo da Remuneração Variável	247
Tabela 94: Limites Orçamentários do SEBRAE/MG	248
Figura 12: Metodologia de Auditoria com foco em Riscos – nível processo	257
Tabela 95: Remuneração dos dirigentes do SEBRAE/MG.	258
Quadro 05: Força de Trabalho	259
Quadro 06: Distribuição da lotação efetiva	259
Quadro 07: Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas	260
Quadro 08: Requisitos de escolaridade por espaço ocupacional	261
Tabela 96: Despesas do pessoal	263
Quadro 09: Composição do quadro de servidores inativos	265
Quadro 10: Instituidores de Pensão	265
Figura 13: Gestão de Pessoas	266
Tabela 97: Indicadores da Gestão de Pessoas	267
Tabela 98: Composição do Quadro de Estagiários	268
Quadro 11: Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva	268
Quadro 12: Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra de Tecnologia da Informação	270
Quadro 13: Quantidade de bens imóveis de propriedade do SEBRAE/MG	271
Tabela 100: Valores realizados com Manutenção de Instalações e Materiais para Manutenção	272
Tabela 101: Estudo de viabilidade para aquisição de veículos novos	273
Tabela 102: Despesas/ Depreciação Anual	274
Tabela 103: Opção de locação	274
Tabela 104: Frota própria de veículos	274
Tabela 105: Licitação Tipo Pregão Presencial	276
Quadro 14: Relação dos sistema e a função de cada um deles	277
Quadro 15: Mapeamento das Necessidades de Negócio – Ciclo 2016-2018	278
Tabela 106: Capacidade de pagamento geral da empresa – Valores em R\$ mil.	286
Tabela 107: Disponibilidade de recursos no ativo de curto prazo – Valores em R\$ mil.	287
Tabela 108: Ativo circulante – Valores em R\$ mil.	287
Tabela 109: Disponibilidade de liquidez imediata - Valores em R\$ mil	288
Tabela 110: Endividamento Geral da empresa – Valores em R\$ mil.	288
Quadro 16: Situação de Acórdão(s) recebido(s) do TCU em 2016	330
Quadro 17: Situação do Plano de Providências Permanente (PPP) em 31/12/2016	333

## 1 APRESENTAÇÃO

### 1.1 Introdução

A elaboração do Relatório de Gestão do ano de 2016 do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG – atendeu às disposições da Instrução Normativa TCU nº 63/2010 (alterada pela IN-TCU nº 72/2013), da Decisão Normativa TCU nº 156/2016, da Portaria TCU nº 59/2017, e às orientações disponibilizadas pelo SEBRAE/NA baseadas nas informações do Sistema e-Contas. Considerando as alterações promovidas pelas normas citadas e em função da reformulação significativa do Relatório de Gestão a partir da implantação do sistema e-Contas, cumpre-nos informar que este documento contém subitens que não se aplicam à entidade, haja vista que o SEBRAE/MG não está vinculado ao Serviço Público Federal.

O Relatório de Gestão tem início com a identificação da entidade, incluindo as normas de sua criação e finalidades bem como os principais normativos vinculados à gestão, caracteriza os tipos de clientes atendidos, apresenta uma sucinta descrição da atividade econômica no período e perspectivas futuras e encerra o item 2 com a apresentação do organograma funcional e macroprocessos. Em seguida, o item 3 descreve o Planejamento Estratégico Nacional, seu vínculo com a estratégia local adotada pelo SEBRAE/MG, além de outras estratégias adotadas para atingir os objetivos.

Em 2016, as atividades e projetos realizados pelo SEBRAE/MG, também em conjunto com parceiros, alcançaram resultados significativos para a própria instituição e, principalmente, para os pequenos negócios e a sociedade sob um cenário externo adverso e instável.

Nos subitens 3.5 e 3.6, respectivamente, são exibidas informações referentes aos desempenhos orçamentário – juntamente com os demonstrativos das transferências realizadas, e operacional – com as descrições sucintas de projetos e atividades executados, durante o ano.

Os resultados alcançados pelo SEBRAE/MG, de forma consolidada, são apresentados no subitem 3.5, por meio dos Indicadores Institucionais, das Metas Mobilizadoras, Metas de Atendimento e dos limites orçamentários. Destaca-se que todas as Metas Mobilizadoras alcançaram índices de desempenho superiores em relação ao planejado para o período, mesmo considerando os enormes desafios impostos pelo crescente universo de clientes a serem atendidos, pelas distâncias percorridas e pela diversidade e quantidade de municípios do estado.

Foram atendidos mais de 200 mil pequenos negócios, focando na melhoria da gestão, ampliação de mercados e em processos de inovação. Outros 254 mil potenciais empresários receberam atendimentos direcionados aos temas citados e a outros como, por exemplo, empreendedorismo e formalização. Os clientes foram capacitados por meio de instrumentos de atendimento reconhecidos pela qualidade, totalizando mais de 282 mil horas de consultorias, 670 mil orientações, 1.419 palestras, 1.865 oficinas e 817 seminários realizados, 19 Rodadas de Negócios e 2.680 cursos presenciais.

O documento descreve no item 4 as estruturas de governança e de controles internos. O item Áreas Especiais da Gestão – item 5 – expõe a Gestão de Pessoas e terceirizados, Patrimônio e Infraestrutura, a gestão da Tecnologia da Informação e, por fim práticas relacionadas à sustentabilidade ambiental nos processos de compras e licitações. O relacionamento com a sociedade é mostrado no item 6, seguido das informações sobre desempenho financeiro e contábil, no item 7.

O último item textual do relatório evidencia as práticas de conformidade da gestão do SEBRAE/MG no que concerne o atendimento às demandas de órgãos de controle.



## **1.2 Identificação da Unidade Prestadora de Contas**

O quadro contendo as informações referentes à identificação da unidade prestadora de conta estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 1.

## **1.3 Resultados e Conclusões**

Para a promoção da competitividade e da sustentabilidade, os projetos e atividades executados pelo SEBRAE/MG atuam em aspectos internos dos pequenos negócios, auxiliando na construção e incremento de um modelo de gestão capaz de gerar resultados, e também em aspectos externos, articulando parcerias e realizando iniciativas para proporcionar um ambiente de negócios favorável para os pequenos negócios e para o surgimento de novos negócios.

A atuação direta junto aos pequenos negócios ocorre a partir da concepção e do gerenciamento de projetos de atendimento que, por sua vez, são constituídos por ações orientadas para aumentar o grau de inovação dos pequenos negócios. Este incremento do grau de inovação é sustentado pelos pilares da gestão organizacional e da orientação estratégica para mercados, fornecendo condições para que sejam capazes de ampliar ou manter sua participação no mercado-alvo por um longo período de tempo.

Em 2016, essa estratégia de atuação, aliada aos conhecimentos e às competências dos colaboradores, permitiram a transformação da realidade dos pequenos negócios atendidos e a obtenção de resultados organizacionais expressivos, diante de um cenário econômico desafiador e instável.

Conclui-se que, a atuação do SEBRAE/MG está em conformidade com as normas e finalidades de sua criação, alinhando-se às estratégias organizacionais do Sistema SEBRAE por meio dos seus projetos e atividades em prol da melhoria da competitividade e do desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios.

## 2 VISÃO GERAL DA UNIDADE

### 2.1 Finalidade e Competências

O CENTRO DE ASSISTÊNCIA GERENCIAL DE MINAS GERAIS – CEAG-MG foi instituído em 11/07/1972, sob a forma de uma associação civil, conforme estatuto social então aprovado em sua constituição. Inicialmente o CEAG-MG era composto pelo Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais – BDMG e a Fundação João Pinheiro.

Em 12 de abril de 1990 por meio da Lei nº 8.029, alterada pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990, a instituição foi desvinculada da Administração Pública Federal e transformada em serviço social autônomo. Neste sentido, assim preceitua o artigo 8º da Lei nº 8.029:

*“Art. 8º É o Poder Executivo autorizado a desvincular, da Administração Pública Federal, o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa - CEBRAE, mediante sua transformação em serviço social autônomo.”*

Vale ressaltar que o artigo 9º da referida lei define as atribuições e competências institucionais, bem como permitiu a criação dos serviços de apoio às micro e pequenas empresas nos Estados e no Distrito Federal, nos seguintes termos:

*“Art. 9º Compete ao serviço social autônomo a que se refere o artigo anterior planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica.”*

*“Parágrafo único. Para a execução das atividades de que trata este artigo poderão ser criados serviços de apoio às micro e pequenas empresas nos Estados e no Distrito Federal.”*

Por outro lado, importante mencionar que a Lei n.º 8.029 foi regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 09 de outubro de 1990.

Oportuna a transcrição do art. 1º do Decreto em comento, *in verbis*:

*“Fica desvinculado da Administração Pública Federal o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE e **transformado em serviço social autônomo.**”*

*Parágrafo único - O Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE, passa a denominar-se Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.” (Grifos inseridos)*

Portanto, surge em 09/10/1990, o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, cujas competências e execução das atividades são delimitadas pelo artigo 2º do Decreto n.º 99.570, que assim preceitua:

*Art. 2º Compete ao SEBRAE planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica.*

*§ 1º Para execução das atividades de que trata este artigo, poderão ser criados os Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas nos Estados e no Distrito Federal.*

A seu turno, o parágrafo 2º do art. 2º do referido Decreto prevê:

*“Os Serviços de que trata o Parágrafo precedente serão executados por intermédio de entidades identificadas pela expressão “SEBRAE/”, seguida da sigla da Unidade Federativa correspondente.”*

Por sua vez, o artigo 9º do Decreto assim previu:

*“Art. 9º Os Centros de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (Ceag's), poderão fazer parte do Sistema SEBRAE, desde que, no prazo de noventa dias se transformem institucionalmente em SEBRAE.”*

Desta feita, o CEAG-MG, por meio de assembleia extraordinária do seu Conselho Deliberativo realizada em 28/12/1990, aprovou a sua adesão ao Sistema SEBRAE, na forma do artigo 9º do Decreto nº 99.570/90, assim como a alteração de sua denominação social para Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG.

Neste contexto, em atendimento aos comandos em referência, foi criado o SEBRAE/MG, consoante Estatuto Social, com a sua natureza jurídica definida em seu artigo 1º:

*“O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, regulada por este Estatuto, doravante designada simplificadaamente neste instrumento com o SEBRAE/MG.” (Grifamos)*

O estatuto social do SEBRAE/MG foi aprovado na assembleia acima referenciada, com previsão de vigência a partir de 01/01/1991. Vale mencionar, que a partir deste, o estatuto social do SEBRAE/MG sofreu duas alterações, aprovadas pelo Conselho Deliberativo Estadual – CDE, em 31/03/2005, e em 28/07/2010 respectivamente, sendo esta última aprovada pelo Conselho Deliberativo Nacional por meio da Decisão CDN n.º 59/2010, de 28/07/2010.

Por sua vez, o estatuto social do SEBRAE/MG em vigor, preceitua em seu artigo 8º que a entidade é constituída pelos seguintes associados, pessoas jurídicas de direito público e privado:

“Art. 8º - O SEBRAE/MG tem como associados:

- I- Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais - SEDE;
- II- Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais – CETEC;
- III- Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais – INDI;
- IV- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S/A – BDMG;
- V- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG;
- VI- Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais – FAEMG;
- VII- Federação do Comércio do Estado de Minas Gerais – FECOMÉRCIO-MG;
- VIII- Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG;
- IX- Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais – CIEMG;
- X- Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais – OCEMG;
- XI- Câmara dos Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte – CDL/BH;
- XII- Federação das Associações Comerciais, Industriais, Agropecuárias e de Serviços do Estado de Minas Gerais – FEDERAMINAS;
- XIII- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE;
- XIV- Banco do Brasil S/A;
- XV- Caixa Econômica Federal.

Parágrafo único – O quadro de associados do SEBRAE/MG sempre será composto, em sua maioria, por entidades privadas.”

Importante mencionar que o Conselho Deliberativo Estadual – CDE em assembleia extraordinária realizada no dia 19/12/2016 aprovou a alteração dos incisos I e II do artigo 8º do Estatuto Social, para alteração dos associados instituidores Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais – SEDE (inciso I) pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SEDECTES e Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais – CETEC (inciso II) pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG. A alteração estatutária decorreu da extinção dos associados instituidores mencionados.

Inobstante a aprovação da alteração estatutária pelo Conselho Deliberativo Estadual, esta deverá ainda ser submetida à homologação pelo Conselho Deliberativo Nacional – CDN, conforme previsão contida no art. 5º do Decreto n.º 99.570 de 9 de outubro de 1990. Neste contexto, o Estatuto Social do SEBRAE/MG, com as alterações aprovadas pelo CDE, somente entrará em vigor após a homologação pelo CDN.

O estatuto social do SEBRAE/MG e respectivas alterações encontram-se averbados junto ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídica de Belo Horizonte sob o nº 58.293, no Livro A.

A seu turno, o artigo 5º do Estatuto Social do SEBRAE/MG, que reflete o comando inserido no art. 9º da Lei nº 8.029/90, instituído pela Lei nº 8.154/90, assim fixa o objeto social deste serviço social autônomo:

“Art. 5º - O SEBRAE/MG, no seu âmbito territorial de atuação, **tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a**

**competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte** industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento, mediante a execução de ações condizentes.” (Grifos inseridos)

De fato, o objeto social decorre do mandamento contido nos artigos 170, IX e 179 da Carta Magna, que preveem tratamento diferenciado ao segmento das micro e pequenas empresas, com o objetivo único de beneficiá-lo por meio de ações desenvolvidas pelo mesmo.

Portanto, o SEBRAE/MG persegue uma finalidade estatal, buscando fomentar o desenvolvimento do segmento das micro e pequenas empresas, de maneira a propiciar condições satisfatórias para a sua criação e desenvolvimento, com reflexos diretos sobre o aumento dos postos de trabalho, arrecadação de tributos, dentre outros benefícios para a população em geral. Para tanto, vale-se da contribuição prevista no art. 8º da Lei nº 8.154/90, arrecadada pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, nos termos do art. 6º do Decreto nº 99.570/90.

Atendendo às disposições estabelecidas pelas leis infraconstitucionais citadas, o SEBRAE/MG assim estabeleceu a sua Missão Institucional:

***“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo.”***

Para sustentar suas iniciativas, que se concretizam em programas, projetos e ações, e executar a sua Missão, no âmbito de sua abrangência territorial, o Conselho Deliberativo Estadual, através da Resolução RE/CDE/012/2016, de 07/10/2016 aprovou a **Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG**, implementada pela Instrução Normativa do Conselho Deliberativo Estadual – IN/CDE/001/2012-02, também de 07/10/2016.

Noutro norte, a Instrução Normativa IN/DIREX/001/2012-05 de 10/10/2016, baixada pela Resolução RE/DSU/004/2016, também de 10/10/2016, regulamenta a fixação das Unidades Regionais do SEBRAE/MG e respectivas Microrregiões, em cumprimento à decisão do Conselho Deliberativo Estadual, tomada em Assembleia Ordinária, realizada em 26 de setembro de 2016, com fulcro no artigo 13, inciso IV do Estatuto Social, que aprovou a nova Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG.

No tocante aos normativos que regem o SEBRAE/MG, informe-se que as contratações no Sistema são feitas com amparo no “Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE”, publicado no D.O.U de 16 de setembro de 1998, aprovado pela Resolução CDN n.º 39, de 27 de agosto de 1998, com base na Decisão n.º 907/97, de 11 de dezembro de 1997, do Tribunal de Contas da União, alterado pela Resolução CDN n.º 176/2008, de 30 de junho de 2008, publicada no D.O.U. de n.º 132, seção 3, sexta-feira, 11 de julho de 2008; Resolução CDN n.º 166/2008, de 25 de fevereiro de 2008, que dispõe sobre o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte, nos procedimentos licitatórios realizados no âmbito do Sistema SEBRAE e Resolução CDN nº 213/2011, de 18 de maio de 2011, publicada no D.O.U de nº 100, seção 3, de 26 de maio de 2011, bem como pela Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

Portanto, o SEBRAE/MG não está adstrito aos ditames da Lei n.º 8.666/93, que rege as contratações no âmbito da administração pública, mas ao Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE, conforme Decisão Plenária n.º 907/97 do Tribunal de Contas da União, sendo esta decisão pacificada no âmbito daquele tribunal:

**“3.4. Como se vê, de acordo com a Constituição Federal apenas os órgãos da Administração Direta e Indireta, incluídas nessa última categoria as fundações, estão sujeitos ao processo licitatório em suas contratações, não se aplicando esses dispositivos aos chamados serviços sociais autônomos, vez que não pertencem à Administração Pública Direta ou Indireta,** nos termos disciplinados pelo art. 4º, incisos I e II, do Decreto-lei n.º 200/67, com a alteração dada pela Lei n.º 7.596/86, que classificou a Administração Federal em:

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista;
- d) Fundações Públicas'.

**3.5. Aliás, desde o disciplinamento anterior sobre licitações e contratos, consubstanciado nos artigos 125 a 144 do Decreto-lei n.º 200/67, revogados pelo Decreto-lei n.º 2.300/86, e nas normas então em vigor baixadas pelo Poder Executivo, já era pacífico na doutrina, da qual Hely Lopes Meirelles era um de seus melhores representantes, o entendimento de que não se aplicavam esses dispositivos legais e regulamentares aos serviços sociais autônomos.** Registrou o mestre em Parecer de 1974, no qual examinava um edital de concorrência do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial:

'6. Como ente de cooperação, espécie do gênero entidade paraestatal, o Consulente não está obrigado à licitação prévia para as suas obras, serviços, compras e alienações, porquanto o Decreto-lei 200/67 a impõe unicamente à Administração Direta e às Autarquias (art. 125). Todavia, nada impede que o Conselho Regional, que, consoante se depreende do Regimento aprovado pelo Decreto 494/62, é o seu órgão diretivo máximo (...), delibere adotar a obrigatoriedade de licitação para as contratações da entidade, em caráter geral, ou decida, em cada caso, pelo procedimento licitatório a seguir. Em qualquer dessas hipóteses poderá optar pelas normas que mais se ajustem às suas necessidades, complementando-as com disposições próprias. O essencial (...) é que indique a norma legal a ser observada'.” (Estudos e Pareceres de Direito Público), Vol III, Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 1981, p. 192).

Por sua vez, a parte dispositiva da Decisão Plenária nº 907/97 encontra-se assim materializada:

**“Decisão**

O **Tribunal Pleno**, diante das razões expostas pelo Relator, DECIDE:

1. conhecer da presente denúncia, uma vez satisfeitos os requisitos de admissibilidade previstos no art. 213 do RI/TCU, para, no mérito, considerá-la:

1.1 - improcedente, tanto no que se refere à questão da "adoção", pelo **SENAC/RS**, da praça pública Daltro Filho, em Porto Alegre-RS, quanto no que tange aos processos licitatórios, visto que, **por não estarem incluídos na lista de entidades enumeradas no parágrafo único do art. 1º da Lei nº 8.666/93, os serviços sociais autônomos não estão sujeitos à observância dos estritos procedimentos na referida lei, e sim aos seus regulamentos próprios devidamente publicados;**” (Destacamos)

Assim, oportuno invocar jurisprudência consolidada do TCU quanto ao reconhecimento de que o SEBRAE não integra a administração pública federal, direta ou indireta (Acórdão TCU nº 07/2002 – Decisão plenária):

“...os chamados Serviços Sociais Autônomos, por não estarem incluídos na lista de entidades enumeradas no parágrafo único do artigo 1º da Lei 8.666/93, não estão sujeitos à observância dos estritos procedimentos ditados pela referida Lei, e sim aos seus regulamentos de licitações e contratos, devidamente publicados.” (Destacamos)

Desta feita, o SEBRAE/MG, obrigatoriamente, mantém seus expedientes internos/externos em sintonia com os comandos regulamentar/legal em questão, a garantir a regularidade de seus atos, devidamente auditados pelo Tribunal de Contas da União - TCU, nos termos do parágrafo único, do art. 70 da Constituição Federal.

## **2.2 Normas e regulamentação de criação, alteração e funcionamento e breve histórico da entidade**

Neste contexto, informe-se que além da observância dos comandos acima, para a gestão dos recursos que lhe são destinados, o SEBRAE/MG estabelece normas e procedimentos que visam direcionar as iniciativas, seus processos e recursos (humanos, orçamentários, materiais, etc.), de forma transparente, para a consecução dos objetivos propostos.

Neste sentido, as principais normas que regulamentam o SEBRAE/MG são:

- IN/CDE/001/2012-02 – Estabelece a Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/001/2012-05 – Regulamenta a fixação das Unidades Regionais do SEBRAE/MG e respectivas Microrregiões.
- IN/DIREX/001/2014-02 – Disciplina a elaboração de projetos, internos e externos, a realização de parcerias e a formalização de convênios com o SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/002/2016 – Estabelece os procedimentos para a aprovação das contratações e respectivos pagamentos.

- IN/DIREX/003/2016 – Estabelece a política de comercialização do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/004/2016 – Regulamenta o cadastro de fornecedores e de convenientes do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/001/2016 – Estabelece a política de sigilo e confidencialidade das informações do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/003/2015 – Institui o Código de Conduta do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/003/2008 - Estabelece critérios e procedimentos, bem como define responsabilidades que regulamentam o processo de recrutamento e seleção de pessoal que irá compor o quadro de empregados do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/001/2013 - Estabelece os princípios básicos, as responsabilidades e os procedimentos a serem observados quanto à solicitação, ao controle e à utilização dos veículos locados e da frota do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/004/2011-01 - Estabelece a Política de Segurança da Tecnologia da Informação - PSTI do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/003/2011 - Estabelece as diretrizes e critérios para o controle do Ativo Imobilizado do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/006/2008-07 – Estabelece os critérios e procedimentos a serem observados para a realização de viagens nacionais de responsabilidade do SEBRAE/MG.
- IN/CDE/001/2008-03 – Estabelece os critérios e procedimentos a serem observados para a realização de viagens ao exterior de responsabilidade do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/001/2010-04 – Estabelece os princípios básicos a serem observados e define as responsabilidades referentes à adoção da jornada de trabalho, registro de ponto e banco de horas no SEBRAE/MG.
- Instrução Normativa 37 do SEBRAE Nacional – Estabelece critérios e procedimentos que regulamentam a execução orçamentária e financeira no âmbito do Sistema SEBRAE.

## 2.3 Ambiente de atuação

### 2.3.1 Público-Alvo

O público-alvo do SEBRAE são as microempresas (ME), as empresas de pequeno porte (EPP), os microempreendedores individuais (MEI), os produtores rurais (incluindo pescadores) e as pessoas físicas interessadas em iniciar o próprio negócio, denominadas potenciais empresários.

Observa-se que nos últimos 05 anos houve um aumento significativo e consistente do número de pequenos negócios, optantes pelo regime tributário SIMPLES Nacional, existentes no Brasil. Em 2015, o MEI representou 51% do total de negócios no Brasil. Entre 2011 e 2014 foram adicionados, em média, 1 milhão de MEI ao ano. O gráfico abaixo demonstra esse histórico de crescimento.

Numa visão de longo prazo, o Brasil registrará em 2022, aproximadamente, 14,2 milhões de ME, EPP e MEI, optantes pelo sistema de tributação SIMPLES Nacional. Um aumento de 38% em relação a 2015.

**Número de pequenos negócios empresariais no Brasil**  
**Série Histórica de 2009 a 2012 e Valores projetados para o período de 2013 a 2022**  
**Brasil, 2009-2022**

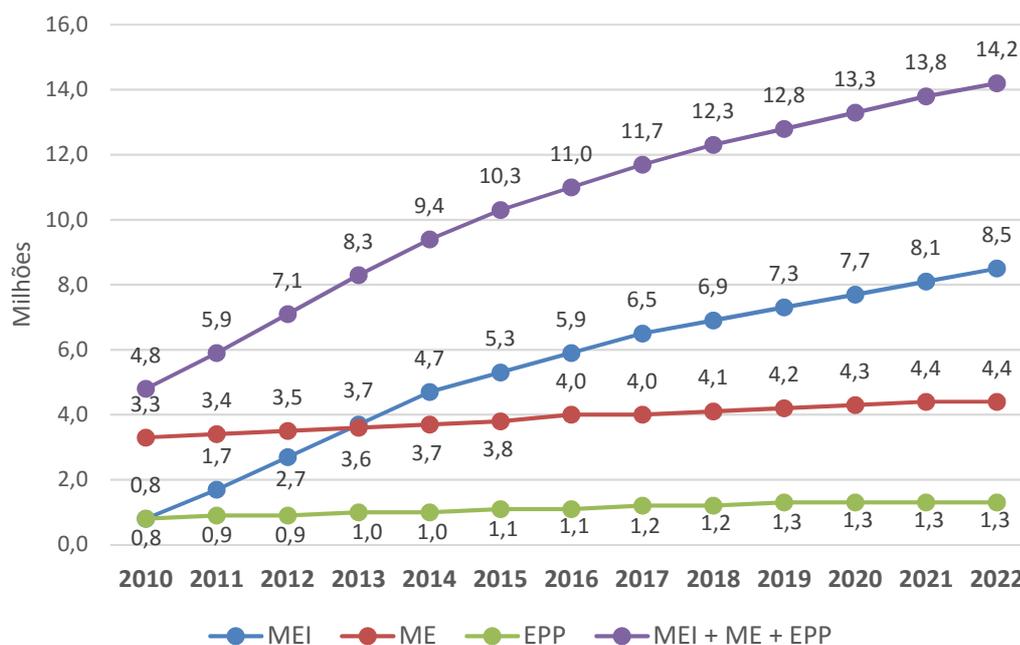


Gráfico 01: Evolução do número de pequenos negócios empresariais, com valores projetados para o período de 2013 a 2022. Brasil, 2010-2022  
 (Fonte: SEBRAE/NA)

Os pequenos negócios formais, ou seja, que possuem CNPJ, representam 99% do total de empresas existentes, refletindo na atividade econômica e social do Brasil. Tal importância pode ser evidenciada, por exemplo, no percentual de participação dos pequenos negócios no Produto Interno Bruto (PIB). A proporção no PIB aumentou ao longo do tempo. Em termos setoriais verifica-se que Comércio e Serviços contribuíram para esse desempenho, a despeito da Indústria, que apresentou redução da participação das Micro e Pequenas Empresas (MPE).

Os pequenos negócios também respondem por:

- 51,2% do saldo de empregos formais (em 2014);
  - 41,4% da massa salarial (em 2013);
  - 1% do valor das exportações (em 2014).
- (Fonte: SEBRAE/NA – 2016)

De acordo com a Receita Federal do Brasil, em 2015, do total das ME, EPP e MEI existentes no Brasil:

- 44% são do Comércio;
- 35% são de Serviço;
- 13% são da Indústria;
- 07% são da Construção Civil; e
- 01% são da Agropecuária.

Em Minas Gerais, observa-se um comportamento semelhante ao cenário nacional. Entre 2009 e 2012 foram criados, em média, 121 mil novos pequenos negócios por ano. De 2013 a 2022, espera-se a incorporação de mais de 77 mil pequenos negócios por ano, apresentados no gráfico abaixo.

**Número de pequenos negócios empresariais em Minas Gerais**  
**Série Histórica de 2009 a 2012 e Valores projetados para o período de 2013 a 2022**  
**Minas Gerais, 2009-2022**

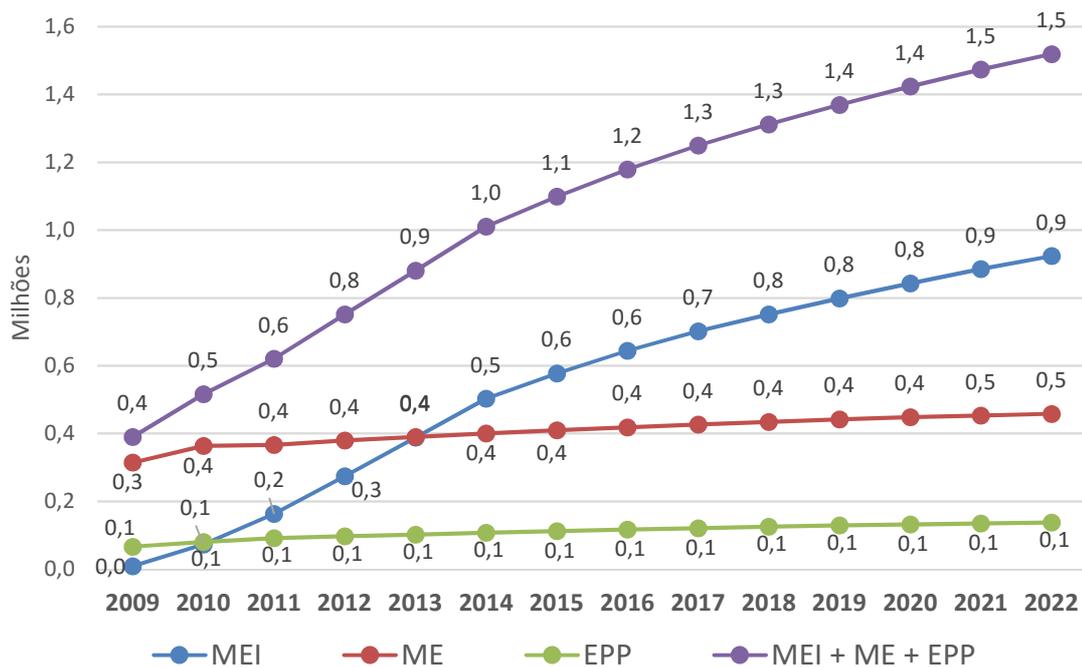


Gráfico 02: Evolução do universo de MPE e EI em Minas Gerais – 2009/2022  
 (Fonte: SEBRAE/NA e RFB)

### 2.3.1.1 As Micro Empresas

Para fins de atendimento do SEBRAE, são consideradas microempresas as empresas de origem brasileira que possuam natureza jurídica compatível com as atividades mercantis e faturem, anualmente, valor menor ou igual a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). O valor teto de faturamento tem como base os valores estipulados para adesão ao Simples Nacional (regime de



tributação simplificado) conforme Lei Complementar Nº123/2006, alterada pela Lei Complementar Nº139/2011.

Destaca-se a forte predominância das ME nas atividades de comércio varejista, serviços de alojamento e alimentação, comércio e administração de imóveis, e na Construção Civil.

Estima-se que serão criados no Brasil, em média, 95 mil microempresas por ano até 2018. Para Minas Gerais espera-se a criação, média, de 8 mil microempresas também por ano até 2018.

### **2.3.1.2 As Empresas de Pequeno Porte**

Para fins de atendimento do SEBRAE, são consideradas empresas de pequeno porte as empresas de origem brasileira que possuam natureza jurídica compatível com as atividades mercantis e faturem, anualmente, mais de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e não mais de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), somadas as empresas exportadoras aderentes ao Simples Nacional que faturem até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) no exterior. O valor teto de faturamento tem como base os valores estipulados para adesão ao Simples Nacional (regime de tributação simplificado) conforme Lei Complementar Nº123/2006, alterada pela Lei Complementar Nº139/2011.

Ressalta-se que, assim como as microempresas, todas as empresas que se enquadram nos critérios acima são clientes potenciais do SEBRAE, inclusive aquelas que não estão inscritas no Simples Nacional. O número de Pequenas Empresas no Brasil, projetados a partir de 2015, demonstram um acréscimo médio de 43 mil EPP por ano.

Condizente com o cenário nacional, o número de empresas de pequeno porte, assim como de microempresas, em Minas Gerais também tem crescido progressivamente, apesar de uma taxa menor, se comparada ao crescimento do MEI, devido à sua própria natureza e maior complexidade. Entre 2015 e 2018, projeta-se um crescimento médio de 4,4 mil EPP por ano no estado.

### **2.3.1.3 O Empreendedor Individual**

O Microempreendedor Individual é o empresário que fatura anualmente até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais); é optante pelo Simples Nacional e não tem participação em outra empresa como sócio ou titular; possui, no máximo, um único empregado que recebe um salário mínimo ou o piso salarial da categoria profissional; e exerce uma das atividades regulamentadas (elencadas na Resolução 58/2009, atualizada pela Resolução 78/2010), de acordo com a Lei Complementar Nº128/2008, alterada pela Lei Complementar Nº139/2011.

O Microempreendedor Individual tem facilidades para a abertura de contas bancárias, emissão de notas fiscais e direito a benefícios como auxílio doença e aposentadoria, em relação aos empreendedores informais.

O estado de Minas Gerais encerrou o ano de 2016 com 729.746 Microempreendedores Individuais formalizados, que representam 10,97% do total do Brasil. Esses números demonstram um crescimento de 18,87% em relação ao comportamento de 2015, quando Minas Gerais formalizou 613.914.

Em relação à quantidade de empreendedores individuais nas Regionais de atendimento do SEBRAE MINAS, esse segmento de cliente concentra-se na Regional Centro, seguida pelas Regionais Zona da Mata e Vertentes e Sul:

Tabela 01: Formalização dos EI por Regional de Atendimento SEBRAE/MG

Minas Gerais		
Regionais de atendimento SEBRAE	Quantidade	%
CENTRO	276.374	37,87%
CENTRO-OESTE E SUDOESTE	62.105	8,51%
JEQUITINHONHA E MUCURI	31.630	4,33%
NOROESTE	13.413	1,84%
NORTE	34.969	4,79%
RIO DOCE E VALE DO AÇO	64.847	8,89%
SUL	82.497	11,30%
TRIÂNGULO E ALTO PARANAÍBA	76.610	10,50%
ZONA DA MATA E VERTENTES	87.301	11,96%
<b>Total até Dez/2016</b>	<b>729.746</b>	<b>100%</b>

Fonte: SEBRAE MINAS

#### 2.3.1.4 Produtor Rural

Para fins de atendimento do SEBRAE, são considerados produtores rurais as pessoas físicas que exploram atividades agrícolas e/ou pecuárias, nas quais não sejam alteradas a composição e as características do produto *in natura*, faturam até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) por ano e possuam inscrição estadual de produtor, declaração de aptidão ao PRONAF (DAP), ou CNPJ. Soma-se a esse grupo o dos pescadores com registro no Ministério da Pesca.

O Censo Agropecuário 2006, elaborado pelo IBGE, 22, 61% desses empreendedores têm mais de 45 anos, sendo que 17,5% deles têm mais de 65 anos. Os jovens são minoria nesse segmento – apenas 3,3% dos produtores rurais têm menos de 25 anos, sendo essa a faixa com menor concentração. Do total de produtores rurais 81,4% apresenta escolaridade concentrada em “ensino fundamental incompleto”.

Observando os dados de distribuição, Minas Gerais possui a 2ª maior concentração de propriedades rurais do Brasil, representando 10,7% do total, ou seja, 490.597 propriedades, perdendo apenas para a Bahia. Por outro lado, a soma dos pescadores do estado representa apenas 2,6% ou 22.170 pescadores, apesar da grande quantidade e da extensão de rios, lagos e represas.

#### 2.3.1.5 O Potencial Empresário

Para fins de atendimento do SEBRAE, o Potencial empresário é dividido em dois grupos:

- i. **Potencial empresário com negócio:** indivíduos adultos (com mais de 18 anos), que possuem negócio próprio, mas sem registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) ou inscrição estadual (no caso do produtor rural). Este grupo equivale à soma dos empregadores sem CNPJ com os indivíduos Conta Própria sem CNPJ, grupo estimado pelo IBGE em no máximo 17,5 milhões de pessoas;
- ii. **Potencial empresário sem negócio:** indivíduos adultos (com mais de 18 anos), que ainda não possuem negócio próprio, mas que “estão ativamente envolvidos na estruturação de um negócio do qual serão proprietários”, ou seja, “durante os últimos 12 meses, fez alguma coisa para começar um novo negócio, como procurar equipamentos ou local para

ele funcionar, organizar uma equipe de trabalho inicial, trabalhar no planejamento do negócio, começar a economizar dinheiro ou tomou qualquer outra iniciativa para iniciar um negócio. Este grupo equivale ao conjunto dos empreendedores nascentes, estimado pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em quatro milhões de pessoas no Brasil.

Segundo a última pesquisa GEM, publicada em 2014, Minas Gerais responde por cerca de 7,5% dos empreendedores do país. A taxa de empreendedores iniciais no Estado (15,5%) não supera a média nacional (17,2%). Mais de 69% dos empreendedores mineiros empreenderam por oportunidade, contra uma parcela de 71% do Brasil.

### **2.3.1.6 O Potencial Empreendedor**

O SEBRAE também desenvolve, em consonância com a sua missão, atividades de fomento à cultura empreendedora, nas quais pode capacitar, orientar ou levar informações a pessoas que ainda não estejam ativamente envolvidas na estruturação de um negócio (potenciais empreendedores), visando a despertá-las para o empreendedorismo e desenvolver suas capacidades empreendedoras.

### **2.3.1.7 A participação das médias e grandes empresas**

O público-alvo do SEBRAE está inserido em cadeias produtivas, redes de cooperação e outras formas de relacionamentos de negócios, dos quais também participam e muitas vezes são protagonistas médias e grandes empresas, com importante papel no desenvolvimento dos nossos clientes. Em função disso, é possível a participação dessas empresas em projetos de encadeamento, desde que resulte em benefícios diretos e/ou indiretos ao nosso público-alvo, e que as condições de participação sejam diferenciadas, tendo em vista não ser possível subsidiar essas ações para esses públicos.

## **2.3.2 Contexto da atividade econômica**

### **2.3.2.1 Contexto Internacional**

A economia mundial foi marcada no ano de 2016 pela estagnação do comércio global, níveis de investimento moderados e maior incerteza política. De acordo com o Banco Mundial, há perspectivas de uma recuperação moderada para 2017, com projeção de 2,7% de crescimento, ante 2,3% do ano anterior. Para 2018, espera-se aumento do PIB Mundial da ordem de 2,9%.

Os Estados Unidos seguem apresentando dados positivos e melhora nas expectativas de empresários e consumidores. Esses sinais já começam a ser sentidos em relação aos investimentos, que vinham se contraindo e passaram a se estabilizar em segmentos como energia e manufatura, ao mesmo tempo em que o setor imobiliário, que estava estável, também começou a mostrar sinais de aceleração nos últimos meses. O Federal Reserve chama atenção para incertezas em torno das políticas do governo de Donald Trump.

Nesse sentido, as perspectivas de estímulo fiscal e de mudanças regulatórias, dependendo de como forem desenhadas, poderão gerar maior crescimento econômico, mas poderá pressionar o câmbio e impulsionar a inflação. Dessa forma, o mercado prevê normalização da política monetária norte-americana, com três ou quatro novas altas de juros ao longo de 2017. Em relação ao ambiente externo, há dúvidas sobre um possível aumento do protecionismo por parte do novo governo, o que pode acarretar um cenário menos favorável aos países emergentes. Para este ano, projeta-se um crescimento do produto interno bruto – PIB de 2,2% e 2,1% em 2018.

A economia europeia segue apresentando uma tendência positiva de crescimento, embora em ritmo um pouco aquém do esperado pelo Banco Central Europeu – BCE. Devido às incertezas políticas e

econômicas, e levando em consideração os efeitos do rompimento do Reino Unido com a União Europeia, o BCE deve seguir apostando em medidas de estímulo monetário. Segundo o Banco Mundial, a projeção de crescimento para a Zona do Euro em 2017 é de 1,5%.

Na China, a expectativa é que se mantenha o novo padrão de crescimento mais moderado (patamar de cerca de 6%), a despeito das medidas expansionistas (de política monetária e fiscal) adotadas pelo governo a fim de estimular a aceleração econômica. No entanto, as taxas de juros mais elevadas nos países desenvolvidos e o dólar mais forte aumentam a pressão relacionada às saídas de capital e apresentam riscos para a China. As previsões sobre o PIB chinês para 2017 e 2018 são de 6,5% e 6,3%, respectivamente.

### Projeção de Crescimento do PIB Mundial e economias avançadas e China (em %)

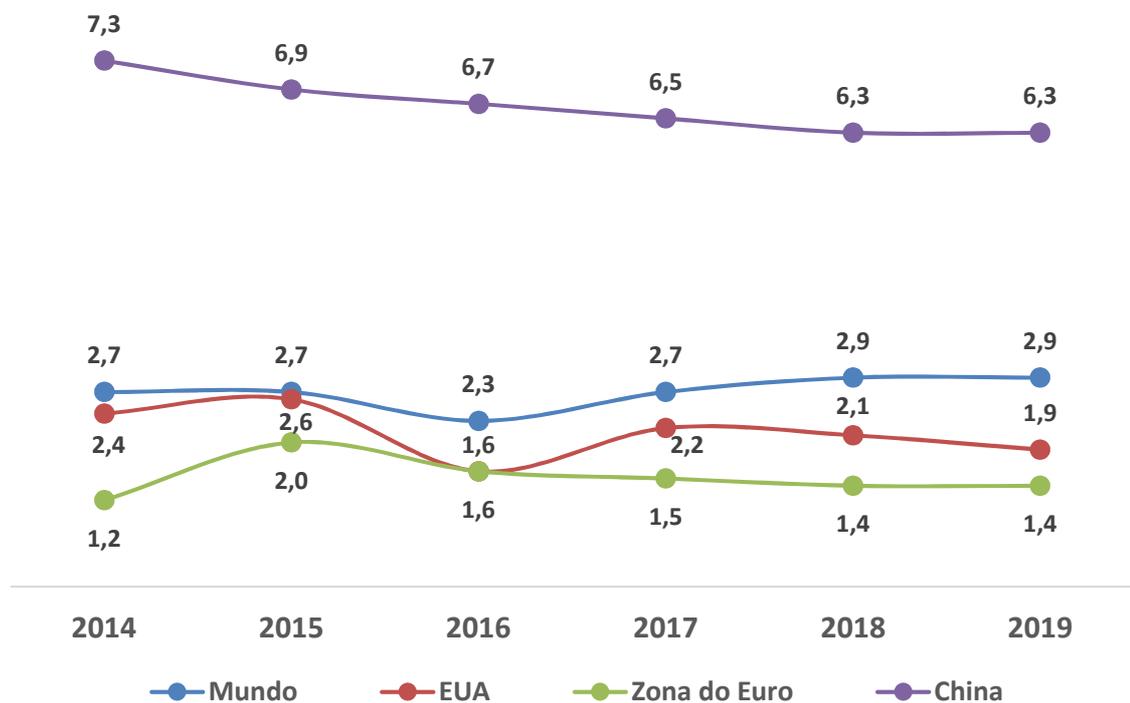


Gráfico 03: Projeção de Crescimento do PIB Mundial e economias avançadas e China  
Fonte: Banco Mundial, 2017

### América Latina

A América Latina está vivendo o “efeito Trump”. Há inúmeras incertezas em relação às políticas econômica e comercial a serem adotadas pelo novo governo, cuja posse ocorreu no dia 20 de janeiro de 2017. Até o momento, os indicados pelo presidente eleito para compor sua equipe econômica são políticos tradicionais, experientes e de destaque no partido republicano, o que sugere pelo menos em parte, uma postura menos agressiva do que a anunciada ao longo do período eleitoral. De modo geral, espera-se uma recuperação modesta da economia latino-americana em 2017 (1,2%), com exceção do México, cujos ativos encontram-se depreciados e os riscos com o futuro das relações com o EUA podem ser mais intensos.

Para o Brasil, o impacto imediato da vitória de Trump foi uma desvalorização de 5% do real frente ao dólar, queda semelhante do índice Bovespa e aumento do risco país. No Brasil, o maior temor em relação à condução da economia americana parece se concentrar na expectativa de que mudanças mais radicais possam prejudicar a trajetória de redução da taxa de juros, agravando ainda mais o cenário acerca da retomada dos investimentos.

### Projeção de crescimento do PIB Latino-americano

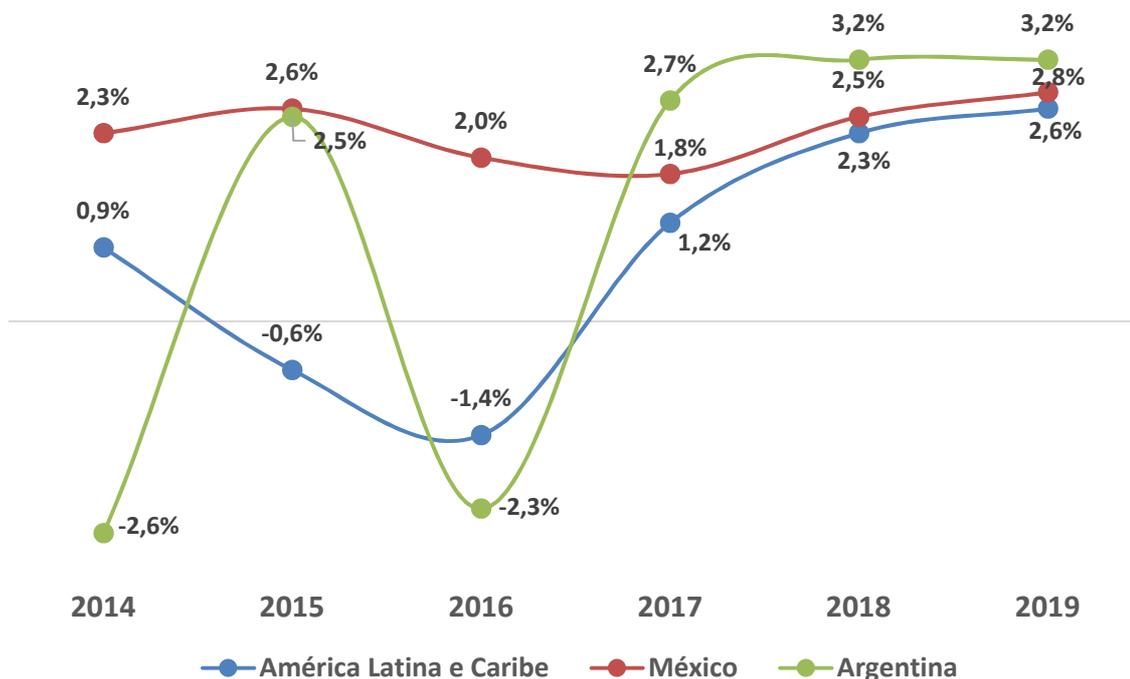


Gráfico 04: Projeção de crescimento do PIB Latino-americano  
 Fonte: Banco Mundial, 2017

#### 2.3.2.2 Conjuntura Nacional

Em 2016, o Brasil foi marcado por um agravamento da crise econômica, com os dados negativos para o mercado de trabalho (desemprego que atinge 12% da população), elevado endividamento das empresas e das famílias (57,3% das famílias encontravam-se endividadas em novembro), inflação pressionada ao longo do ano, mercado de crédito mais restrito, baixo nível de investimento, crise fiscal e expressiva contração do PIB. O país ainda passou por uma forte crise institucional e política, culminando em mudança de governo. Houve ainda a grave situação da gestão fiscal dos estados brasileiros, incapazes de pagar suas contas, como é o caso do Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e também Minas Gerais.

De acordo com projeções do Departamento de Economia do Banco Bradesco, todos esses fatores apontam para retração de 3,6% do PIB em 2016, e reforçam os rumores de que 2017 será mais um ano difícil para a economia brasileira (expansão de apenas 0,3% no PIB), com expectativa de uma retomada mais lenta e gradual, aquém de previsões anteriores.

### Projeções Macroeconômicas – PIB Brasil (% a.a.)

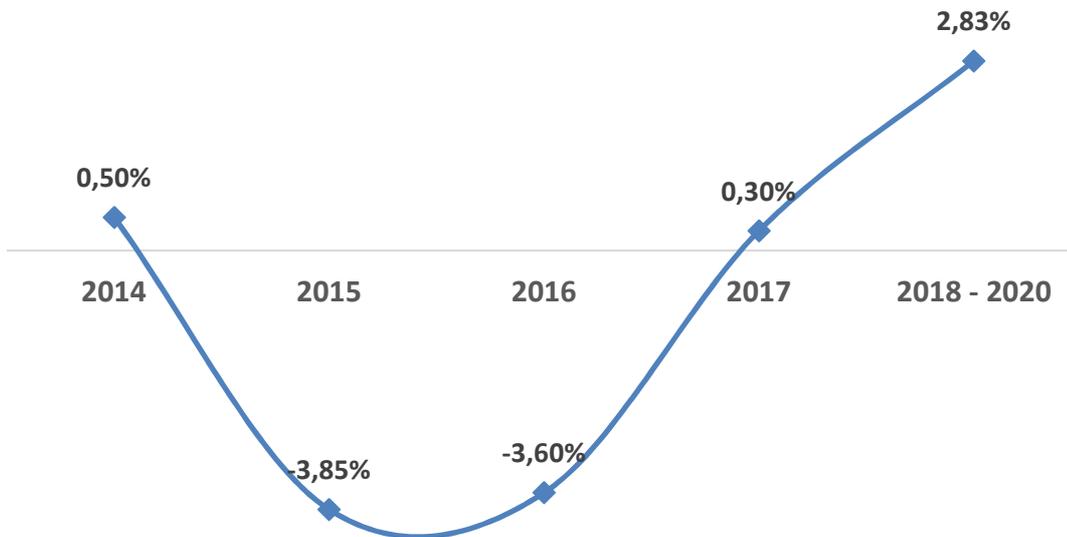


Gráfico 05: Projeções Macroeconômicas – PIB Brasil  
Fonte: Banco Bradesco

Pela ótica da oferta, o cenário setorial em 2017 será pautado pela retomada da atividade industrial, refletindo a gradual melhora dos investimentos e das exportações, devido ao processo de desinflação em curso, que reforça a trajetória de queda das taxas de juros. Nesse sentido, as indústrias de máquinas e equipamentos, máquinas agrícolas e veículos pesados deverão ter melhores resultados, em termos de taxa de crescimento, ante os demais segmentos da economia, já que foram os mais afetados negativamente no período recessivo. Espera-se que a Indústria consiga uma reação de 1%, com a Indústria da Transformação crescendo 0,9%, e a Construção Civil, 1,7%.

Setores como o comércio e os serviços, que tiveram comportamento mais resiliente do que a indústria ao longo dos últimos anos, deverão ter seu desempenho limitado pela queda da demanda interna por conta do enfraquecido mercado de trabalho. O setor de Serviços deverá encerrar o ano de 2017 ainda no terreno negativo, com previsão de queda de 0,1%.

O agronegócio brasileiro é o setor com cenário mais otimista. Seu desempenho positivo em 2017 será favorecido (i) pelo clima mais chuvoso, que deverá beneficiar especialmente a produtividade das lavouras de grãos e (ii) pela manutenção da taxa de câmbio, que favorecerá uma boa rentabilidade das exportações e, conseqüentemente, preços em reais mais elevados. A produção de açúcar também deverá crescer na próxima safra, ao passo que a de café será menor. Ambas as culturas, no entanto, seguirão com preços pressionados, diante da baixa relação de estoque e consumo mundial. O segmento de carnes continuará se destacando nas vendas externas, enquanto o mercado doméstico se mantém contraído.

Pela ótica da demanda, a trajetória de queda da inflação e as medidas de incentivo ao consumo anunciadas recentemente, tais como a tentativa de aumentar a liquidez da economia via liberação do FGTS e novas regulamentações sobre o mercado de cartões, que favorecerá os lojistas com a antecipação de recebíveis, tendem a dar fôlego ao consumo interno. Porém, o mercado estima crescimento nulo do consumo das famílias no encerramento de 2017, levando em consideração que o desemprego e o endividamento tendem a seguir elevados. Não há previsões de incremento significativo nem mesmo para 2018.

Projeta-se melhora nos termos de trocas internacionais. Com isso, as exportações brasileiras deverão apresentar aumento de 4,1% em volume, contra 3,4% em 2016. Porém, especialistas da Fundação Getúlio Vargas – FGV destacam que poderá haver redução do valor exportado, com estabilidade das importações, o que implicará em superávit comercial menor.

Esse contexto nacional pode influenciar negativamente o desempenho dos Pequenos Negócios (Microempreendedores Individuais – MEI e Micro e Pequenas Empresas – MPE), uma vez que a maioria desses empreendimentos está concentrada no setor de Comércio e Serviço, e são altamente dependentes da renda interna e da expectativa dos consumidores. Já as previsões para os Pequenos Negócios ligados ao agronegócio e ao setor industrial, tendem a ter um desempenho um pouco melhor do que os demais, caso o cenário positivo previsto para esses setores seja comprovado em 2017.

### **2.3.2.3 Conjuntura Mineira**

O PIB mineiro voltou a apresentar resultado negativo, pois no terceiro trimestre de 2016 houve retração de 0,6%, em termos reais, em relação ao segundo trimestre do ano, considerando a análise da série com ajuste sazonal. A queda do PIB mineiro na série com ajuste sazonal pode ser explicada pelo desempenho negativo nos três setores produtivos: agropecuária (-3,8%), indústria (-1,0%) e serviços (-0,5%). No Brasil, a queda também foi generalizada, com redução no nível de atividade agropecuária (-1,4%), industrial (-1,3%) e dos serviços (-0,6%).

Na comparação do resultado do terceiro trimestre deste ano com igual período do ano passado, observa-se uma conjuntura de retração da atividade produtiva, porém, com sinais de desaceleração no ritmo de queda. Em função disso, quando se compara o resultado do PIB real acumulado nos doze meses completados no terceiro trimestre de 2016 com igual período imediatamente anterior, ainda se constata forte retração do nível de atividade econômica em Minas Gerais e no Brasil.

### **Agropecuária em Minas Gerais**

A produção agrícola apresenta acentuada oscilação no curto prazo em função da sua forte exposição a fatores climáticos e significativas variações nos preços dos tratamentos culturais e dos insumos que compõem o consumo intermediário da atividade. Diferentemente do ocorrido nos últimos dois anos, as condições climáticas melhoraram a partir de dezembro de 2015 e início de 2016 impactando positivamente o desempenho geral da agropecuária mineira no primeiro semestre. No entanto, no terceiro trimestre de 2016, o volume no valor adicionado pela agropecuária mineira recuou 3,8% em relação ao trimestre imediatamente anterior. No Brasil, o IBGE também estimou uma taxa de variação negativa na mesma base de comparação (-1,4%).

O resultado negativo da agropecuária brasileira foi influenciado pela queda na produtividade de algumas culturas colhidas no terceiro trimestre do ano tais como: milho, algodão, laranja, cana-de-açúcar e tomate. De fato, em função do menor rendimento, essas culturas registraram decréscimo na estimativa de produção anual para a economia brasileira.

Em Minas Gerais, a realização da produção agrícola no terceiro trimestre é mais diversificada, com a colheita sendo avançada em muitas lavouras. Foram o caso da segunda safra do milho, do trigo, da cebola, do algodão herbáceo e da terceira safra do feijão, do alho, do café arábica e da terceira safra da batata-inglesa, do sorgo, do café robusta, da cana-de-açúcar, da laranja, da mandioca, da mamona 7, do tomate, do coco-da-baía, do abacaxi, da banana e da uva. Também foi colhido o restante da segunda safra do feijão e da batata-inglesa.

Em relação a essas culturas, pode-se dizer que possuem peso significativo no valor de produção agrícola do estado o café (mais de 33%), a cana-de-açúcar (próximo de 15%), o milho (em torno de 11%), a batata-inglesa e o feijão (por volta de 5% cada) e, por último, a banana e o tomate (em torno de 3% cada). Portanto, dada a importância da cultura na estrutura do valor de produção agrícola estadual e considerando ao mesmo tempo a proporção de safra colhida dos tratos culturais no terceiro trimestre, pode-se inferir que o desempenho da segunda safra do milho, da segunda e terceira safra do feijão, da terceira safra da batata-inglesa e a redução na produção da banana e do tomate foram decisivos para explicar a retração da agropecuária mineira na série com ajuste sazonal. De fato, para essas culturas a previsão de safra para o ano de 2016 projeta (em relação à safra 2015) retração desses tratos culturais em Minas Gerais.

A produção mineira nas atividades da silvicultura e da extração vegetal é fortemente articulada às cadeias locais da indústria metalúrgica e de papel e celulose. No período recente (na comparação entre o terceiro trimestre de 2016 e igual período do ano passado) houve melhora no volume de produção física industrial nestes segmentos em Minas Gerais – metalurgia (2,7%) e fabricação de papel e celulose (4,7%) – o que culminou em uma tímida melhora no volume de valor agregado nas atividades da silvicultura e extração vegetal no terceiro trimestre. No entanto, no acumulado do ano ainda projeta-se um resultado negativo para o segmento.

## **Indústria em Minas Gerais**

A redução do nível de atividade se deve, em partes, ao comportamento do setor industrial. No terceiro trimestre de 2016 verifica-se uma retração de 1,0% em relação ao trimestre imediatamente anterior (série com ajuste sazonal) para Minas Gerais e de 1,3% para o país.

A queda apresentada pela atividade industrial em Minas Gerais foi percebida em três dos quatro subsetores da indústria, a saber: extrativa mineral (-1,1%), indústria de transformação (-1,1%) e construção civil (-2,3%). O único alento foi o subsetor de energia e saneamento que apresentou um crescimento de 3,1% em relação ao trimestre imediatamente anterior (série com ajuste sazonal). Quando se analisa o resultado da taxa desse trimestre em relação a igual trimestre do ano anterior, acumulada em 12 meses, e acumulado no ano o resultado do setor industrial mineiro apresenta taxas negativas ainda mais severas.

Ao analisarmos o subsetor de extração mineral devemos considerar a composição diferenciada da indústria extrativa mineral de Minas Gerais e do Brasil – a indústria mineira é predominantemente vinculada à extração de minério de ferro e a brasileira tem grande representação da extração de petróleo. O desempenho do setor de extração mineral em Minas Gerais ainda é influenciado pelo rompimento da barragem em Mariana e a consequente paralisia no nível de atividade na região – quando a ótica de comparação passa a ser o mesmo trimestre do ano passado verifica-se uma contração de -12,3%.

A indústria de transformação em Minas Gerais apresentou taxas negativas em todas as óticas de comparação. Segundo a Pesquisa Industrial Mensal de Produção Física (PIMPF), produzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), dentre as 12 principais atividades da indústria de transformação, na comparação do trimestre de referência com igual trimestre do ano anterior, destaca-se positivamente: “Fabricação de produtos têxteis” (14,0%), “Fabricação de outros produtos químicos” (12,1%) e “Fabricação de bebidas” (8,5%). Os destaques negativos foram: “Fabricação de produtos do fumo” (-32,0%), “Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos” (-11,6%) e “Fabricação de máquinas e equipamentos” (-10,6%).

A construção civil tem obtido resultados muito aquém do esperado, principalmente em Minas Gerais. O valor adicionado da indústria mineira ficou em -2,3% em relação ao trimestre imediatamente anterior (série com ajuste sazonal); -9,0% em relação a igual trimestre do ano anterior, -9,3% acumulada em 12 meses e -9,1% acumulado no ano. A dificuldade de obtenção de crédito, a elevação da taxa de juros e o excesso de oferta de unidades residenciais prontas contribuíram para a contração do nível de atividade do setor. Apesar disso, cabe observar que o índice de confiança do empresário da indústria da construção em Minas Gerais (ICEICON-MG) apresenta uma tendência de redução do pessimismo observada nos últimos meses.

O subsetor de energia e saneamento apresentou um crescimento de 3,1% em relação ao trimestre imediatamente anterior (série com ajuste sazonal). Esse resultado é explicado, em partes, pelo volume razoável de chuva observado neste ano de 2016.

### **Serviços em Minas Gerais**

A trajetória dos serviços na economia mineira continua apresentando tendência negativa. No terceiro trimestre de 2016, os serviços em Minas Gerais apresentaram queda de -0,5% comparado ao trimestre imediatamente anterior (série com ajuste sazonal).

Os resultados do terceiro trimestre de 2016 revelaram uma queda na taxa desse trimestre em relação a igual trimestre do ano anterior, acumulada em 12 meses, e acumulado no ano. Em relação aos cinco subsetores que compõem a atividade de serviços, analisando as taxas de variação no trimestre em relação ao trimestre imediatamente anterior (na série com ajuste sazonal), percebem-se resultados positivos apenas para aluguéis (0,4%) e administração pública (0,3%). Os subsetores de comércio (-0,8%), outros serviços (-1,4%) e transportes (-1,9%) apresentaram taxas negativas.

#### **2.3.2.4 Pesquisa de Avaliação e Perspectivas das Micro e pequenas empresas**

Os resultados da pesquisa Avaliação 2016 e Perspectivas 2017 do SEBRAE MINAS demonstrou que, apesar das condições econômicas desfavoráveis em 2016, com retração do Produto Interno Bruto – PIB estadual, 66,6% das empresas disseram que o faturamento deve crescer esse ano, 68,7% devem manter o número de empregados.

A percepção dos empresários em relação ao desempenho da economia brasileira para 2017 reflete as projeções e sinaliza cautela. Mais de 49% dos entrevistados esperam pelo aumento da carga tributária, cerca de 41,7% devem manter as contratações, e 42,3% acham que o PIB deve se manter no mesmo patamar.

Ao todo, metade dos empresários pretendem fazer algum investimento na empresa nos próximos três anos, sendo que, 50,8% pretendem fazer obras de ampliação ou reformas, 36,4% pretendem adquirir máquinas e equipamentos, e 16,7% pretendem adquirir ou abrir novos pontos. Apesar do cenário recessivo da economia, metade dos empresários estão apostando em estratégias que o mantenham no mercado ou ampliam a sua participação no mercado, quando esse retomar o crescimento.

## 2.4 Organograma do SEBRAE/MG

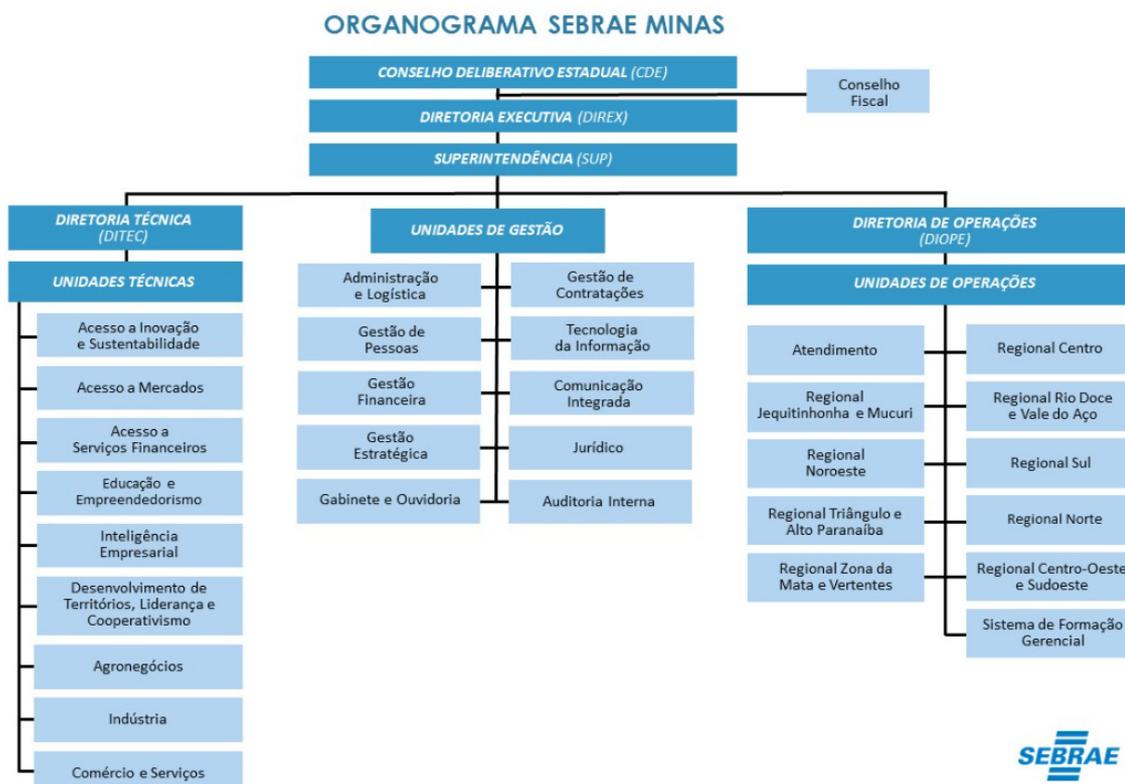


Figura 01: Organograma do SEBRAE/MG.

A Instrução Normativa do Conselho Deliberativo Estadual, número 001 do ano de 2012 (IN/CDE/001/2012-02), implementada pela Resolução do Conselho Deliberativo Estadual número 012 do ano de 2016 (RE/CDE/012/2016), revoga todas as disposições em contrário e estabelece a Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG, formada pelas seguintes Unidades Organizacionais, nos seguintes níveis decisórios:

**Primeiro nível: CDE - Conselho Deliberativo Estadual:** órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/MG, composto por pessoas jurídicas de direito público e privado, na forma do Estatuto Social, representado pelo Presidente do Conselho.

**Segundo nível: Diretoria Executiva (DIREX):** órgão colegiado de natureza executiva, subordinado ao Conselho Deliberativo, responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/MG, apresentando a seguinte composição:

Superintendência (SUP); Diretoria Técnica (DITEC); e Diretoria de Operações (DIOPE).

**Terceiro nível: Unidades de Gestão, Unidades Técnicas e Unidades de Operações.**

A Superintendência (SUP) subordina-se ao Conselho Deliberativo e atua na supervisão direta das:

- i. Diretoria Técnica;
- ii. Diretoria de Operações;
- iii. Unidades de Gestão, sendo;
  - a. Administração e Logística;
  - b. Auditoria Interna;
  - c. Comunicação Integrada;

- d. Gabinete e Ouvidoria;
- e. Gestão de Contratações;
- f. Gestão de Pessoas;
- g. Gestão Estratégica;
- h. Gestão Financeira;
- i. Jurídica;
- j. Tecnologia da Informação.

Somada à supervisão direta das unidades acima indicadas, cabe à Superintendência a observância das atribuições básicas previstas no Estatuto Social do SEBRAE/MG, notadamente:

- a) Executar as políticas e diretrizes de atuação do SEBRAE/MG, emanadas do Conselho Deliberativo Nacional, do Conselho Deliberativo Estadual e em consonância com os objetivos do Sistema Sebrae;
- b) Direcionar de modo priorizado as ações da Instituição para o estímulo ao empreendedorismo e para a promoção de um ambiente favorável e elevação do nível gestão dos pequenos negócios do estado de Minas Geras;
- c) Articular ações conjuntas com instituições públicas e privadas de âmbito estadual ou maior para ampliar os resultados do SEBRAE/MG; estabelecer interlocução com o SEBRAE-NA e com outros SEBRAE-UF;
- d) Coordenar as ações operacionais desenvolvidas nas áreas de atuação setorial dos demais Diretores; e
- e) Dirigir e supervisionar as atividades da Instituição.

A **Diretoria de Técnica (DITEC)** subordina-se ao **Conselho Deliberativo** e atua na supervisão direta das Unidades Técnicas, discriminadas a seguir:

- a) Acesso a Inovação e Sustentabilidade;
- b) Acesso a Mercados;
- c) Acesso a Serviços Financeiros;
- d) Agronegócios;
- e) Comércio e Serviços;
- f) Desenvolvimento de Territórios, Lideranças e Cooperativismo;
- g) Educação e Empreendedorismo;
- h) Indústria;
- i) Inteligência Empresarial.

Somada à supervisão direta das unidades acima indicadas, cabe à Diretoria Técnica a observância das atribuições básicas previstas no Estatuto Social do SEBRAE/MG, notadamente:

- a) Executar as políticas e diretrizes de atuação do SEBRAE/MG, emanadas do Conselho Deliberativo Estadual e em consonância com os objetivos do Sistema Sebrae;
- b) Direcionar de modo priorizado as ações da Instituição para o estímulo ao empreendedorismo e para a promoção de um ambiente favorável e elevação do nível gestão dos pequenos negócios do estado de Minas Geras;
- c) Desenvolver e prover soluções de suporte empresarial e de fomento a serem utilizadas pelas unidades de operação; articular ações conjuntas com instituições públicas e privadas de âmbito estadual ou maior para ampliar os resultados do SEBRAE/MG; estabelecer interlocução com o SEBRAE-NA e com outros SEBRAE-UF; gerar conhecimento e informações para subsidiar as ações do SEBRAE/MG, notadamente das unidades de operações;

- d) Dirigir e supervisionar todas as atividades da Instituição, relacionadas com as unidades sob sua supervisão direta; e
- e) Prestar à Superintendência o apoio necessário à realização dos objetivos da Instituição.

A **Diretoria Operações (DIOPE)** subordina-se ao Conselho Deliberativo e atua na supervisão direta das Unidades de Operações, discriminadas a seguir:

- a) Atendimento;
- b) Regional Centro;
- c) Regional Centro-oeste e Sudoeste;
- d) Regional Jequitinhonha e Mucuri;
- e) Regional Noroeste;
- f) Regional Norte;
- g) Regional Rio Doce e Vale do Aço;
- h) Regional Sul;
- i) Regional Triângulo e Alto Paranaíba;
- j) Regional Zona da Mata e Vertentes;
- k) Sistema de Formação Gerencial.

Somada à supervisão direta das unidades acima indicadas, cabe à Diretoria de Operações a observância das atribuições básicas previstas no Estatuto Social do SEBRAE/MG, notadamente:

- a) Executar as políticas e diretrizes de atuação do SEBRAE/MG, emanadas do Conselho Deliberativo Estadual e em consonância com os objetivos do Sistema Sebrae;
- b) Direcionar de modo priorizado as ações da Instituição para o estímulo ao empreendedorismo e para a promoção de um ambiente favorável e elevação do nível gestão dos pequenos negócios do estado de Minas Geras;
- c) Articular ações conjuntas com instituições públicas e privadas de âmbito estadual ou maior para ampliar os resultados do SEBRAE/MG; estabelecer interlocução com o SEBRAE-NA e com outros SEBRAE-UF;
- d) Dirigir e supervisionar todas as atividades da Instituição, relacionadas com as unidades sob sua supervisão direta; e
- e) Prestar à Superintendência o apoio necessário à realização dos objetivos da Instituição.

As unidades organizacionais deverão contribuir para a concretização da missão do SEBRAE/MG, conforme descrito no quadro a seguir:

O quadro contendo as informações referentes às áreas ou subunidades estratégicas estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 2.

## **2.5 Macroprocessos Finalísticos**

A cadeia de valor contempla os processos da organização que agregam valor ao cliente e detalha a empresa em atividades estrategicamente relevantes mostrando o encadeamento entre essas atividades. Através da definição da cadeia de valor, conseguimos distinguir os processos de negócio dos processos de suporte.

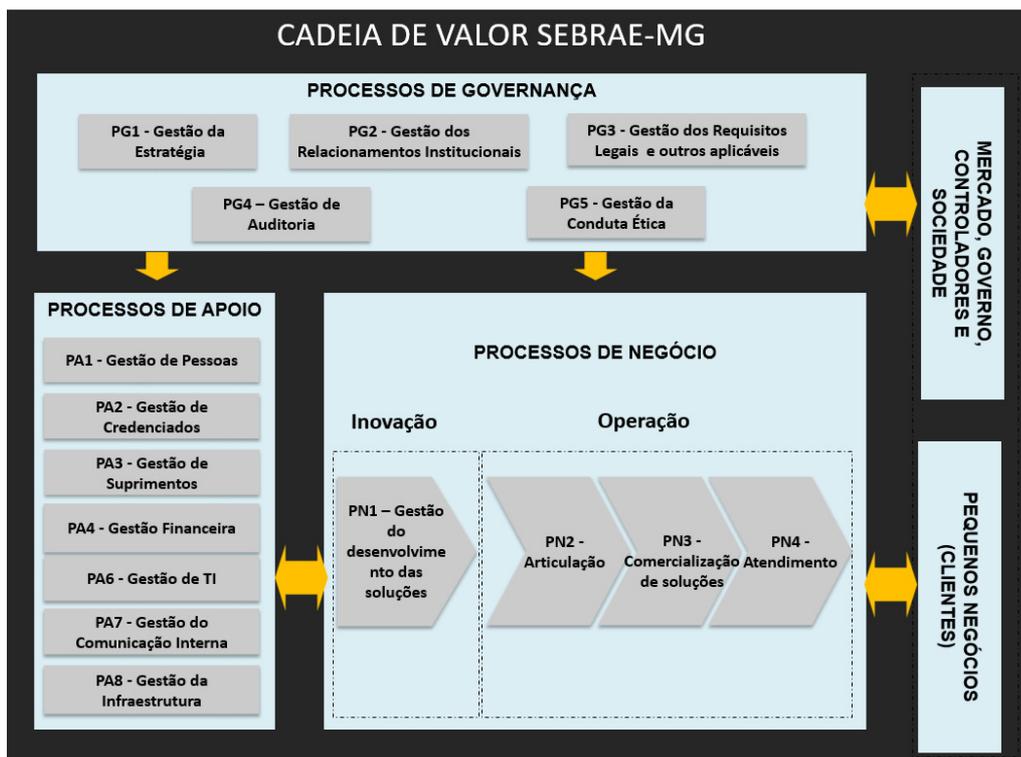


Figura 02: Cadeia de Valor do SEBRAE/MG

Os macroprocessos finalísticos do Sebrae Minas estão referenciados como Processos de Negócio conforme figura abaixo:

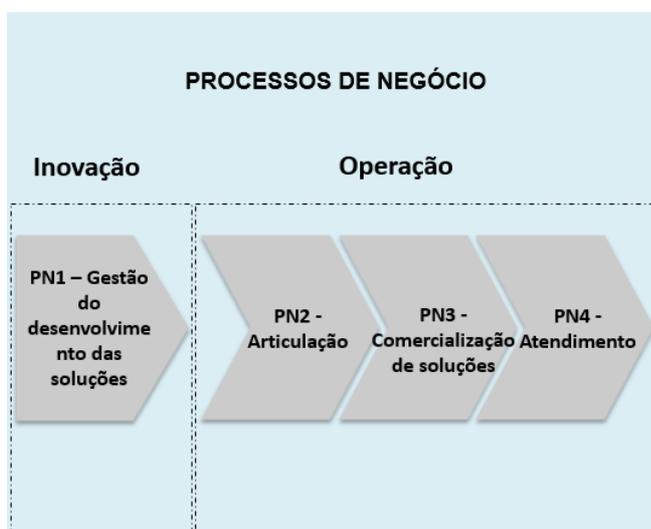


Figura 03: Processos de Negócio da Cadeia de Valor do SEBRAE/MG

**PN1 - Macroprocesso: Gestão do desenvolvimento das soluções**

- Descrição: Inclui os processos de Identificação de Oportunidades de Desenvolvimento, desenvolvimento, adequações e descontinuidade de produtos e serviços, disseminação e monitoramento.
- Produtos e serviços: Soluções do Sebrae-MG (curso, consultoria, cartilha, vídeo palestra, seminários, evento, EAD/Internet, curso com consultoria)
- Principais clientes: Microempresa, potencial empreendedor, potencial empresário, produtor rural, microempreendedor individual, empresa de pequeno porte e artesão.
- Unidades responsáveis: Unidades técnicas

**PN2 - Macroprocesso: Articulação**

- Descrição: Contemplam os processos de identificação de potenciais parcerias, formação de parcerias e monitoramento.
- Produtos e serviços: parcerias e convênios firmados para atendimento ao cliente.
- Principais clientes: Sebrae-NA, Federações e Confederações, Associações de Classe, Bancos, Fundações e Institutos, Sistema “S”, Grandes Empresas, Órgãos públicos e Entidades representativas de classe.
- Unidades responsáveis: Direx e Regionais

**PN3 - Macroprocesso: Comercialização das soluções**

- Descrição: Referem-se aos processos de definição dos custos das soluções, precificação, definição da estratégia de comercialização, execução e monitoramento.
- Produtos e serviços: soluções comercializadas ao cliente.
- Principais clientes: Microempresa, potencial empreendedor, potencial empresário, produtor rural, microempreendedor individual, empresa de pequeno porte e artesão.
- Unidades responsáveis: UEDE e Regionais

**PN4 - Macroprocesso: Atendimento**

- Descrição: Compreendem os processos de identificação da demanda, execução da solução, tratamento das manifestações e monitoramento.
- Produtos e serviços: soluções ofertadas ao cliente.
- Principais clientes: Microempresa, potencial empreendedor, potencial empresário, produtor rural, microempreendedor individual, empresa de pequeno porte e artesão.
- Unidades responsáveis: Regionais e Unidade de Atendimento.

No ano de 2016, os macroprocessos foram conduzidos e coordenados pelos donos dos processos conforme os padrões já estabelecidos. Para aprimoramento, foram priorizados os macroprocessos de comercialização (implementação da política de comercialização do Sebrae-MG), gestão de desenvolvimento de soluções (reestruturação do processo), infraestrutura (estruturação do processo), suprimentos (projeto de criação de uma central de compras) e atendimento ao cliente (revolução do atendimento).

Além desses, foram aprimorados os seguintes processos:

- Gestão de pagamentos: foi reestruturado com a criação de uma Central de Notas que irá concentrar na Sede o recebimento e lançamento dos documentos dos fornecedores que prestam serviços ou vendas de produtos à instituição, além de realizar a análise contratual e fiscal para programação do pagamento.
- Gestão do Rodízio de Credenciados – Criação do portal de credenciados. No portal, o credenciado pode identificar o vencimento dos documentos, os pagamentos realizados e previstos, a agenda e as demandas, realizar o aceite das demandas e visualizar o histórico do rodízio.
- Contratações das soluções - Foi estruturado um processo simplificado de contratação das soluções para os clientes. O processo define as regras de contratação para soluções do catálogo de soluções, soluções do mercado e eventos, rodada de negócios, Sebraetec e estudos e pesquisas.

### 3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS

#### 3.1 Resultados da Gestão e dos Objetivos Estratégicos

Este item está explicitado nos subitens do Planejamento Organizacional.

#### 3.2 Informações sobre a Gestão

Este item está explicitado nos subitens do Planejamento Organizacional.

#### 3.3 Planejamento Organizacional

##### 3.3.1 Descrição sintética dos objetivos do exercício

##### O Plano Estratégico e a abrangência

O SEBRAE e suas Unidades Estaduais buscam, periodicamente, aperfeiçoar o seu Direcionamento Estratégico e sua Gestão com o objetivo de rever e reafirmar os fundamentos da entidade e orientar a atuação rumo à excelência no apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios.

Durante sucessivos períodos (2006 a 2010 e 2009 a 2015) esse processo possibilitou reflexões e aprendizados essenciais para o constante aperfeiçoamento da nossa atuação. Atento ao cenário nacional e às necessidades dos nossos clientes, o SEBRAE estabeleceu, em 2012, por meio de um ambiente colaborativo, um novo Direcionamento Estratégico para o período 2013 – 2022. Com as novas diretrizes do negócio, Missão, Visão e Valores, a estratégia se materializou no Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE, abaixo.



Figura 04: Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE

O desdobramento do Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE possibilitou a definição de Objetivos Estratégicos, Indicadores Institucionais, limites de aplicação orçamentária e suas respectivas metas que, comunicadas e validadas com os entes estaduais, proporcionam o alinhamento das iniciativas e a verificação da realização da estratégia e da Missão organizacional.

A partir desse Direcionamento, todas as Unidades Estaduais possuem indicadores estratégicos comuns e padronizados que servem para avaliar o desempenho sistêmico, além de permitir a troca de experiências de boas práticas de gestão dos processos, projetos e das operações.

No decorrer de 2016, o Sebrae Nacional em conjunto com representantes de cada Unidade, aprimorou a redação de sua própria Missão e sugeriu, para um maior alinhamento ao Sistema, que os estados aderissem de imediato a ela, como segue:

“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo.”

O Mapa Estratégico do SEBRAE/MG, que fundamentou a construção do PPA 2016-2019, foi o mesmo que adotado em 2013 e está representado a seguir:

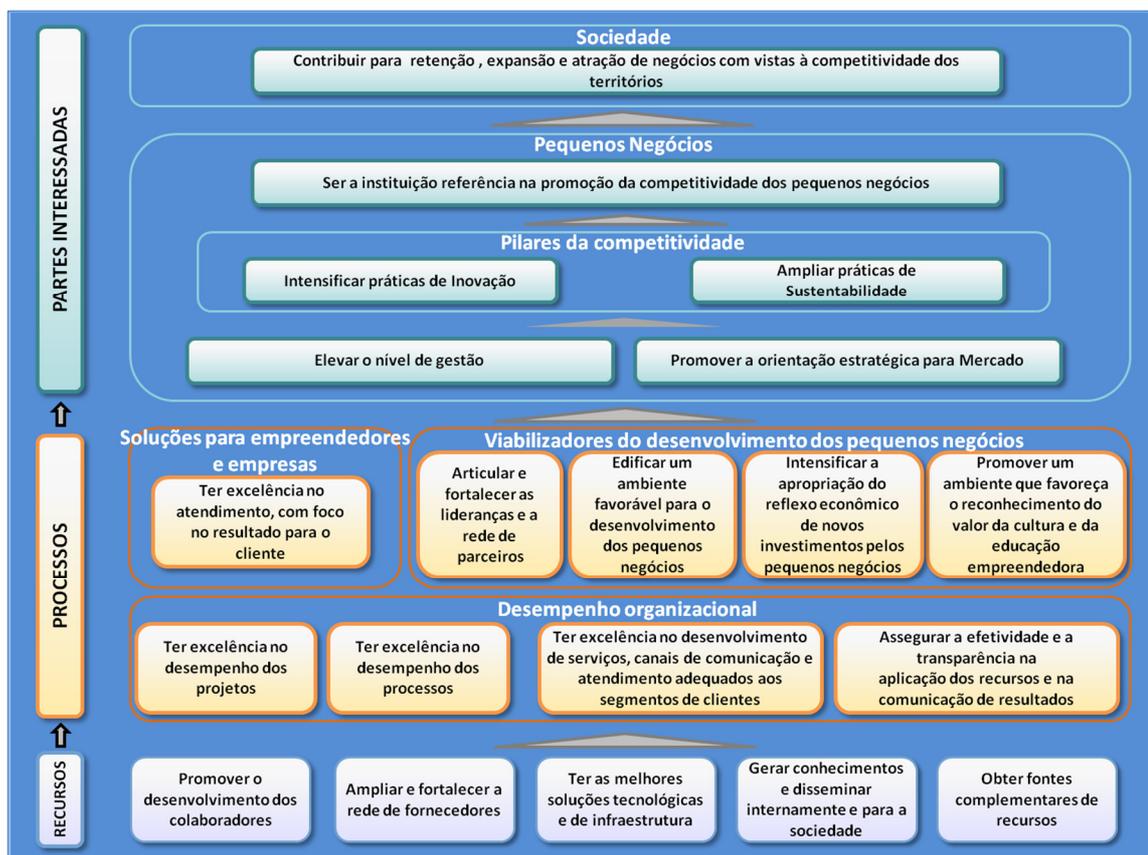


Figura 05: Mapa Estratégico do SEBRAE/MG

Os principais indicadores que contribuem com a medição do alcance desta estratégia serão abordados no item 3.8 Apresentação e análise de indicadores de desempenho.

Também ao longo de 2016, o SEBRAE/MG adotou e divulgou, como indutores de transformação, cinco programas estratégicos para, orientar os esforços de suas unidades organizacionais em direção ao alcance de resultados:



Figura 06: Programas Estratégicos do Sebrae Minas – 2015-2018

Alguns destes programas foram iniciados ainda no segundo semestre de 2015, com a implantação da Gestão da Cultura, mas sua divulgação oficial e simultânea aconteceu em 2016. Suas realizações estão relacionadas a seguir:

### Gestão da Cultura

Em julho de 2015 iniciou-se o processo de implantação de gestão da cultura, internamente denominado “Jornada de Transformação da Cultura, onde houve coleta da percepção dos colaboradores da instituição através de entrevistas individuais e grupos focais, como forma de mapeamento interno.

O trabalho conduzido com os resultados dessas entrevistas, entre outras etapas, resultou na versão definitiva para o Propósito da Nossa Causa, em novembro de 2015:

“Somos referência na geração de valor para os pequenos negócios e a sociedade.”

Também foram definidos e aprovados os quatro atributos fundamentais para que Nossa Causa se torne realidade:

- Geramos valor para nossos CLIENTES
- Nossas PESSOAS são comprometidas com a Causa
- PROCESSOS: Simplifica, Sebrae!
- Nossos RESULTADOS EMPRESARIAIS são admiráveis

Para cada atributo foram definidos os comportamentos que precisam ser seguidos e aqueles que devem ser evitados.

Em 2016 esta iniciativa focou em ações de disseminação interna dos conceitos e dos comportamentos que compõe a Nossa Causa, bem como ações de desenvolvimento de equipes técnicas e gestores, para contribuição no desenvolvimento do processo. A partir de 2016, o programa priorizou a disseminação de seu conceito junto aos seus consultores, gerentes e analistas, através dos Workshops da Cultura e Rodas de Prosa.

## Sebrae One



Figura 07: Iniciativas Sebrae One

O Sebrae One é um programa que traduz uma ruptura na forma de atuação do Sebrae-MG evidenciada na necessidade de aprimorarmos nossos processos e soluções para gerar valor para nossos clientes e sociedade. Assim, surgiram projetos e iniciativas, ilustrados na figura acima, alinhados à Nossa Causa e interligados entre si.

Dessas iniciativas, foram implementados, em 2016, o Portal de Credenciados, o Edital de Credenciamento de Serviços de Palestras, o Catálogo de Soluções, o piloto da Central de Notas, a nova Alçada, a Política de Comercialização e o piloto do Sistema de Contratações.

### DEL 1.0 – Desenvolvimento Econômico Local

Ao longo dos meses de maio e junho de 2016, o Sebrae Minas concebeu e utilizou o DEL como uma abordagem que pudesse auxiliar os técnicos das microrregiões a pensar uma estratégia de atuação para além dos pequenos negócios, a partir de uma lógica do território de cada Microrregião, no intuito de dar, inicialmente, um salto qualitativo na proposição da carteira de projetos do PPA 2017-2019.

O trabalho, chamado de “1.0”, disseminado e utilizado internamente nesta primeira etapa, começou no final de maio com a oficina “estratégia de abordagem do DEL” junto às microrregiões da Regional Jequitinhonha e Mucuri, e terminou com a regional Noroeste, no dia 21 de junho de 2016. Novas etapas (a partir da versão 2.0.) incrementarão o DEL e envolverão os parceiros do Sebrae.

Esta nova abordagem traduz a determinação do Sebrae Minas em cumprir cada vez mais com seu papel de agência de fomento, além do seu papel de suporte empresarial e os efeitos dessa nova forma de atuação serão apresentados no relatório de gestão de 2017.

## Revolução do Atendimento

A Revolução no Atendimento do Sebrae Minas, propõe uma resposta à compreensão institucional de que todo o Sistema deve estar preparado, permanentemente, para evoluir com agilidade, de modo a garantir sua competitividade, num ambiente cada vez mais complexo.

Esta resposta deve ser composta por uma capacidade de adaptação constante da instituição, e em particular, uma performance compatível dos profissionais de atendimento, dos quais se exige mais do que oferta de produtos, mas a postura de um time relacional e que se conecte com as reais necessidades do cliente.



Figura 08: Ações – Programa Revolução do Atendimento

Fonte: UAT

Tanto a iniciativa “Revolução do Atendimento” quanto o “Desafio da Efetividade”, são esforços que serão mais aprofundados em estratégias e planos de trabalho no decorrer de 2017.

Atendendo aos requisitos mencionados no Direcionamento 2013-2022, todos os indicadores estratégicos do Sistema SEBRAE estão contemplados pelo SEBRAE/MG. Alguns ainda estão dependendo da definição e/ou detalhamento dos respectivos processos de coleta, incluindo métodos de cálculo.

Muitos dos indicadores são mensurados e analisados há vários anos como, por exemplo, os indicadores de caráter Institucional, Metas Mobilizadoras e Limites Orçamentários cujos resultados são divulgados (exceto os institucionais) mensalmente pelo Boletim SME – Sistema de Monitoramento Estratégico.

O desempenho, os resultados e as análises desses indicadores estão descritos no item 3.8 deste relatório. Há também outras iniciativas qualitativas que contribuirão significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos que estão descritas no item 3.6.

Destaca-se também os vínculos entre as iniciativas e o mapa estratégico que ocorre desde a concepção dos projetos e atividades, momento em que a equipe do projeto faz a análise de contribuição para a estratégia organizacional tanto no nível do projeto (módulo planejamento do SGE), quanto no nível das ações (módulo orçamento do SGE).

## O Plano Plurianual e o Orçamento

O Plano Plurianual (PPA) do SEBRAE/MG é o instrumento, de abrangência estadual e periodicidade quadrienal, inserido no Plano Plurianual do Sistema SEBRAE, que contém o planejamento dos projetos de atendimento, internos e das atividades da instituição, frente aos cenários nacional, regionais e setoriais do estado de Minas Gerais para o período em questão, operacionalizando a estratégia de atuação para o alcance dos objetivos e prioridades estratégicos.

As diretrizes do PPA buscam estabelecer um conjunto de prioridades e metas com foco em resultados para os clientes e que efetivamente proporcionem:

- O alcance dos objetivos estratégicos;
- A construção de planos de trabalho que atendam às prioridades;
- O desenvolvimento e o aperfeiçoamento de processos de atendimento, produtos e serviços direcionados aos segmentos de clientes da instituição; e
- O aprimoramento da gestão e da atuação integrada do Sistema SEBRAE em prol dos seus clientes.

Os Indicadores Institucionais, as Metas Mobilizadoras e os limites de aplicação de recursos, tratados no item 3.8 deste relatório, também são elementos do PPA determinados pelo SEBRAE/NA e desdobrados nos SEBRAE/UF para mensurar os esforços e os resultados organizacionais vinculados à estratégia organizacional.

O processo do planejamento plurianual, representado abaixo, caracteriza-se como uma atividade estruturada, contínua e sistematizada, possibilitando o alinhamento das iniciativas estaduais às nacionais e o alcance dos objetivos traçados para o período.

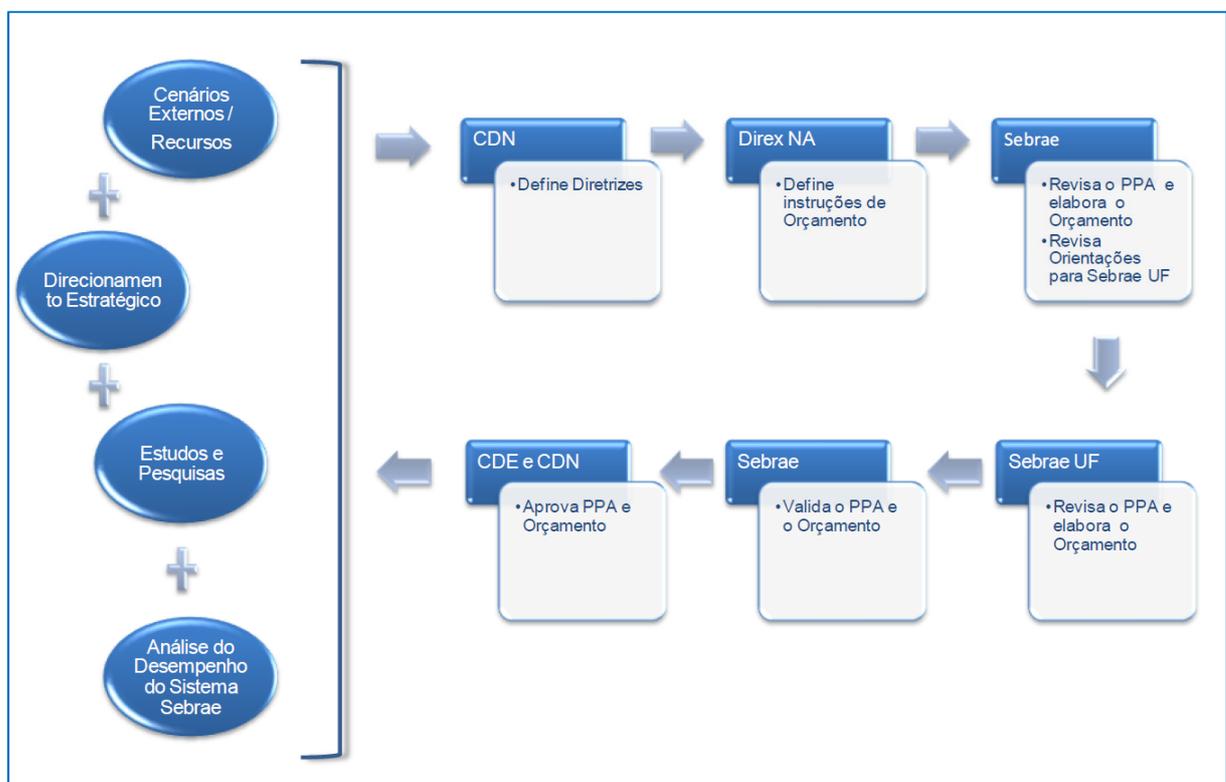


Figura 09: Processo de elaboração e aprovação do Plano Plurianual e do Orçamento do Sistema SEBRAE.

A Resolução emitida pelo Conselho Deliberativo Estadual (CDE), número 033, do ano de 2015 (RE/CDE/033/2015) veiculou a aprovação do Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 e do Orçamento do exercício de 2016 do SEBRAE/MG.

A Resolução emitida pelo Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE (CDN), número 269, de 26 de novembro de 2015 (RE/CDN/269/2015), aprovou o Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 e do Orçamento do exercício de 2016 do Sistema SEBRAE.

A aprovação desses documentos pelo CDE e pelo CDN atestam que a atuação do SEBRAE/MG está alinhada com as diretrizes do SEBRAE/NA, com o comportamento de seus clientes – MPE, MEI, produtores rurais e potenciais empresários – e com os cenários de atuação com foco no desenvolvimento territorial, considerando, ainda, as potencialidades e vocações regionais, o ambiente de negócios e as oportunidades para os pequenos negócios.

Ao fim do primeiro semestre de 2016, entretanto, houve a necessidade de repactuação do PPA, conforme exposto na resolução aprovada pelo CDE (RE/CDE/007/2016), de 27/07/2016, cujos motivos estão listados a seguir:

- Confirmação do Superávit Financeiro do Exercício Anterior;
- Incorporação de Receitas Próprias e Convênios;
- Aumento das Metas mobilizadoras;
- Incorporação de Contribuição Social do Sebrae Nacional;
- Movimentação entre projetos, atividades e inversão financeira superior a 20%.

Justificativa:

- Devido à previsão na redução de recursos para 2016 houve uma otimização nas aplicações de 2015, ocasionando desse modo o superávit financeiro no orçamento de 2016;
- Com a confirmação do corte no orçamento, houve ainda a necessidade de ajustar a carteira de projetos à nova realidade orçamentária do estado, inclusive a previsão de receitas próprias;
- Além disso, a disponibilização da informação dos recursos de CSN foi feita no decorrer de 2016. Parte desses recursos foi destinada ao Programa SEBRAETEC tendo como consequência, desse modo, o acréscimo na meta mobilizadora 2.

Diante do exposto, algumas situações provocaram uma variação superior ao limite de 15% do total de recursos aprovados, excluindo-se os recursos destinados a projetos de construção e reforma, o que gerou a necessidade de se reprogramar o orçamento.

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

O planejamento estratégico foi executado parcialmente em 2016 por meio de diversos projetos e atividades, incluindo iniciativas de atendimento ao cliente e internas. A forma como este planejamento estratégico foi gerido em 2016 contemplou principalmente o levantamento, análise, discussões e tratativas de alguns indicadores e informações qualitativas sobre a execução do portfólio de iniciativas. As análises foram realizadas prioritariamente em Reuniões Gerenciais de periodicidade mensal, ou mesmo em reuniões semanais de cada diretoria ou entre as três diretorias.

O foco maior neste ano de 2016 foi o de consolidação dos comportamentos que precisam ser seguidos no processo de transformação da cultura, criando com isso um ambiente mais propício para uma posterior reflexão e redefinição de elementos da estratégia organizacional.

Sobre o ano de 2016, já se pode confirmar que o SEBRAE/MG alcançou, seis das sete Metas Mobilizadoras (Metas Organizacionais) e obteve bons resultados nos Indicadores Institucionais e nas Metas de Atendimento. Esses resultados estão apresentados no item 3.8 – Apresentação e análise de indicadores de desempenho, deste relatório.

Ao final de 2016 iniciaram-se trabalhos de redefinição do planejamento estratégico que vigorará para o período entre 2017 e 2019:-

No fim de 2016 e início de 2017, as discussões ainda seguem no sentido de clarificar e simplificar a estratégia da instituição e se comprometem a estabelecer novo Mapa Estratégico – composto de objetivos relacionados por perspectivas, seguidos de prioridades e indicadores alinhados à nova cultura e ao novo Jeito de Ser e de Fazer do SEBRAE/MG.

Essas novas definições darão margem para a elaboração de metas organizacionais, de equipe e individuais que comporão a remuneração variável dos colaboradores referente ao exercício 2017.

Todos os novos elementos da estratégia serão divulgados aos colaboradores da instituição no momento oportuno, e os ajustes necessários sobre os planos de ação das unidades organizacionais serão acompanhados pela Unidade de Gestão Estratégica que conduzirá o processo.

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

#### **3.3.3.1 Estratégias de divulgação interna dos objetivos traçados e dos resultados alcançados**

O processo de disseminação das estratégias de atuação do SEBRAE/MG é transversal e periódico. Transversal no sentido de abranger todos os colaboradores, em todas as regionais.

A periodicidade e a abrangência, por sua vez, referem-se principalmente a quatro momentos, quais sejam:

- No momento do ingresso dos novos colaboradores na instituição, por meio Treinamento Introdutório.
- Durante o processo de concepção de propostas de projeto e atividades, que ocorre em qualquer momento do ano, quando a Unidade de Gestão Estratégica orienta as equipes para a construção de propostas alinhadas à estratégia organizacional e, posteriormente, avalia sua consistência em relação ao mérito.
- Durante as reuniões entre Diretores e gerentes, quando são apresentados os resultados dos indicadores estratégicos críticos e deliberadas decisões para melhorar o desempenho dos mesmos.

Para 2017, planeja-se a manutenção dessas atividades e a elaboração de outras que possam ampliar e/ou adequar-se à tempestividade do cliente interno.

#### **3.3.3.2 Outras estratégias relevantes para a realização dos objetivos estratégicos**

O SEBRAE/MG adota outras estratégias relevantes para a realização dos objetivos estratégicos institucionais, os quais se destacam:

## **I. O Programa SEBRAE de Excelência na Gestão**

Em 2012, o SEBRAE/NA iniciou a implementação do Programa SEBRAE de Excelência na Gestão (PSEG) em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O Programa é um ciclo contínuo de autoavaliação, fundamentado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), que permite identificar o nível de maturidade de gestão, e assim trabalhar para a busca contínua da excelência no Sistema SEBRAE. O PSEG está sendo implantado para semear de forma permanente a cultura da excelência, identificando os pontos fortes e investindo em oportunidades de melhoria.

O PSEG visa promover a cultura da excelência, a melhoria da gestão e o compartilhamento das nossas boas práticas, com o objetivo de gerar melhores resultados para os clientes, colaboradores e sociedade. Todos estão envolvidos, pois temas como estratégia, liderança e resultados fazem parte do dia a dia e permeiam as ações, projetos, programas e sistemas do SEBRAE.

A FNQ apresenta alguns fundamentos que alicerçam as empresas que são referências mundiais em excelência na gestão. Estes fundamentos são como pilares de gestão e estão presentes nessas empresas que, pela sua excelência, são consideradas classe mundial.

No Brasil, a FNQ estruturou 11 fundamentos, seguindo os critérios utilizados pelos órgãos internacionais de promoção da excelência na gestão: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; visão de futuro; conhecimento sobre o cliente e o mercado; responsabilidade social; valorização das pessoas; orientação por processos e informações; geração de valor; desenvolvimento de parcerias.

Para apoiar as organizações, a FNQ apresenta o MEG (Modelo de Excelência em Gestão), que serve de orientação às empresas que querem aprimorar suas práticas de gestão e melhorar seus resultados – por meio de 08 critérios de avaliação: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Para ajustar sua cultura aos fundamentos da excelência e também se tornar uma empresa Classe Mundial, o SEBRAE buscou como referência os critérios de excelência e desenvolveu o Programa SEBRAE de Excelência na Gestão – PSEG.

O PSEG é conduzido de forma compartilhada pelo SEBRAE/NA, as unidades federativas (SEBRAE de cada estado), a FNQ e um representante de cada estado no Comitê Gestor do Programa. Criado pela FNQ, o PSEG conta com a participação de 25 unidades federativas do SEBRAE e representa o esforço em promover a melhoria da gestão em todo o Sistema.

A metodologia do PSEG se caracteriza por ser um ciclo contínuo que inclui: Planejamento, Autoavaliação Assistida, Plano de Melhoria, Aprendizado e Compartilhamento de Boas Práticas.

No processo de Autoavaliação Assistida há a visita de especialistas da FNQ para a verificação das práticas de gestão da instituição. Os especialistas da FNQ apresentam o resultado da Autoavaliação Assistida que indica pontos fortes, oportunidades de melhoria e nível de maturidade da gestão em relação ao MEG que norteará a atuação no aprimoramento dos processos e dos resultados.

Em 2016, o resultado do SEBRAE/MG foi de 532 pontos, em uma escala de 1.000 pontos possíveis. O resultado ficou acima da média do Sistema SEBRAE. É com base neste relatório que a diretoria realiza a priorização das principais oportunidades de melhoria, que são desdobradas em projetos e planos de ação. Destacamos alguns projetos em implantação: Política de Comercialização, Portal de Credenciados, Central de Compras, processo de tratativa das manifestações dos clientes e Ouvidoria.

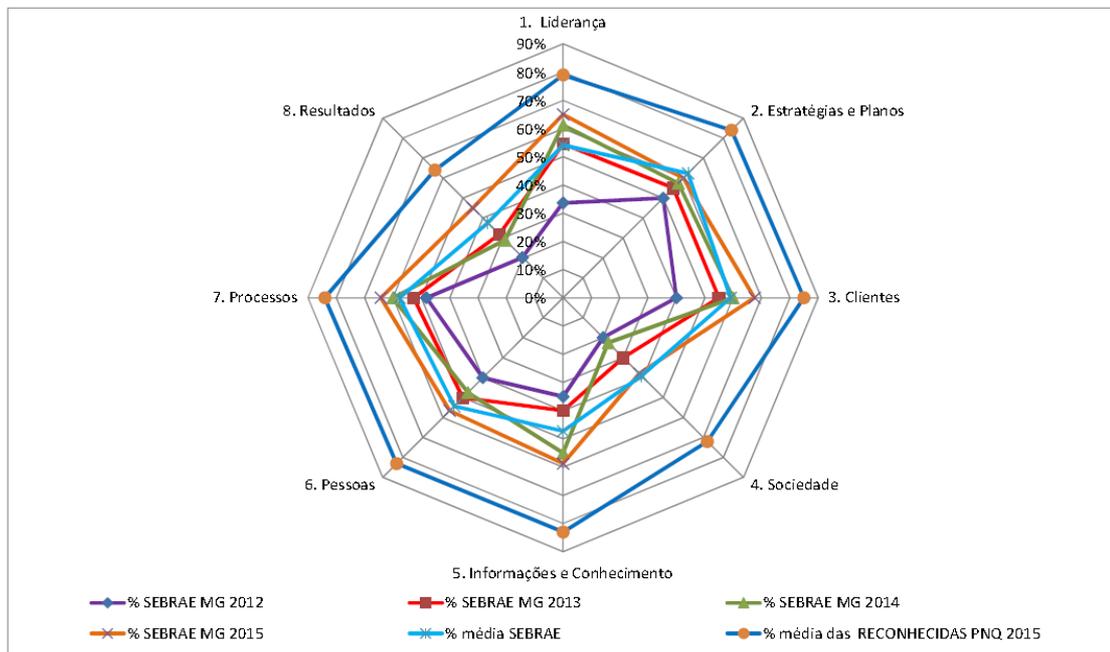


Figura 10: Radar comparativo

O Programa SEBRAE de Excelência na Gestão – PSEG possibilitará ganhos como ciclo contínuo de diagnóstico da maturidade da gestão, mapeamento do perfil do SEBRAE/MG, base comparativa do desempenho da gestão de todo o Sistema SEBRAE quanto ao grau de aderência ao MEG, formação de Banco de Boas Práticas e desenvolvimento de planos de melhoria e acompanhamento do desempenho da gestão rumo à excelência.

## II. As Rodadas de Negócios e Agendas de Relacionamento

A Rodada de Negócio é um importante instrumento de atendimento com o objetivo de promover o encontro e a realização de negócios entre empresas compradoras de todos os portes (Empresas Âncoras) e fornecedores (pequenos negócios ou Ofertantes).

De um modo geral, o que se pretende é desenvolver relações empresariais e ampliar as oportunidades de negócios para os participantes.

Já as Agendas de Relacionamento possuem uma dinâmica diferenciada, com foco maior na criação de network, que ajudará contatos posteriores para estreitar e consolidar negócios e parcerias. Caracteriza-se pela objetividade e agilidade típica do ambiente empresarial. Idealizada para promover negócios, colocando em contato direto empresas com interesses afins ou complementares. Os encontros são direcionados entre potenciais compradores e vendedores. Isso propicia o intercâmbio comercial, tecnológico, além de ampliar a visão de negócios e conhecimento de novos mercados, de incrementos a produtos, processo, etc.

Durante o ano de 2016 foram realizadas 07 Rodadas de Negócios e 12 Agendas de Relacionamentos, resultando no atendimento total de 1.585 empresas, sendo 310 empresas âncoras (grandes compradores) e 1275 empresas ofertantes.

Os setores atendidos foram os de Hotelaria, Alimentos, Hortifruti, Confeções, Supermercado, Móveis, Café Fair Trade, Calçadista, Lácteos, Turismo, Música, Produção Audiovisual, Esportes Mountain bike e Sucroenergético. Foram gerados 1362 agendamentos cuja expectativa de negócios superou R\$ 246 milhões.

### **III. Práticas de estímulo em diversos temas**

O SEBRAE/MG também incentivou, disseminou e premiou práticas que estimulam o empreendedorismo, a inovação, a melhoria do ambiente legal e a publicação de matérias em benefício dos pequenos negócios. Destacam-se:

- Prêmio MPE Brasil, visa reconhecer micro e pequenas empresas que investem em boas práticas de gestão, tendo como base o Modelo de Excelência em Gestão (FNQ). Em 2016, em Minas Gerais, foram 4.304 mil inscrições, superando a meta prevista de 3.000
- Prêmio Prefeito Empreendedor, que reconhece os prefeitos que mais estimulam o desenvolvimento dos pequenos negócios em seus territórios, por meio da desburocratização, da ampliação das compras públicas e da formalização dos pequenos negócios. . Em 2016 foi encerrada a IX edição do Prêmio, a qual teve início no ano anterior. Neste ano, foi realizada auditoria dos projetos finalistas, bem como cerimônia de premiação e missão internacional a Portugal com os vencedores. Nesta edição, foram 91 projetos inscritos e 26 habilitados para o julgamento final.
- Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios, reconhecendo e premiando as melhores iniciativas do público feminino no empreendedorismo brasileiro.
- Prêmio SEBRAE TOP 100 de Artesanato, que acontece a cada três anos, tem como objetivo reconhecer e valorizar o trabalho realizado por artesãos de todo o país, selecionando as 100 unidades produtivas mais competitivas do Brasil. Em 2016, o estado de Minas Gerais foi contemplado com o maior número de unidades premiadas. Os vencedores participaram de rodada de negócios nacional e internacional, trazendo novas prospecções de mercado para os artesãos mineiros.

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

### **3.4.1 Objetivos e Indicadores priorizados**

Em 2016, manteve-se o alinhamento do SEBRAE/MG ao SEBRAE/NA no nível dos objetivos e indicadores priorizados e as Metas Mobilizadoras, incorporam mais um indicador de desempenho priorizado pelo Sistema SEBRAE.

Abaixo, são apresentadas as Metas Mobilizadoras do ano de 2016:

- 1- Atendimento aos Pequenos Negócios;
- 2- Atendimento aos Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação;
- 3- Atendimento aos Microempreendedores Individuais;
- 4- Atendimento às Microempresas;
- 5- Atendimento às Empresas de Pequeno Porte;
- 6- Políticas de Desenvolvimento Institucionalizadas; e
- 7- Fidelização.

As Metas de 01 a 05 estão associadas ao objetivo estratégico “Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente” e expressam o volume e a conformidade dos atendimentos realizados.

Meta 06 está atrelada ao objetivo estratégico “Edificar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios” e expressam o volume de municípios com políticas de desenvolvimento implantadas.

Já a Meta 7, assim como as metas 01 a 05, está relacionada ao objetivo estratégico “Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente”, mas sob a ótica de fidelização do cliente SEBRAE.

Abaixo, são apresentadas as Metas Mobilizadoras do ano de 2016:

- 8- Atendimento aos Pequenos Negócios;
- 9- Atendimento aos Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação;
- 10- Atendimento aos Microempreendedores Individuais;
- 11- Atendimento às Microempresas;
- 12- Atendimento às Empresas de Pequeno Porte;
- 13- Políticas de Desenvolvimento Institucionalizadas; e
- 14- Fidelização.

O subitem 3.8.2 deste Relatório contém uma descrição detalhada de cada uma das Metas Mobilizadoras e seus respectivos resultados.

Outro objetivo priorizado está vinculado à principal matéria prima: o conhecimento, que precisa ter pessoas com as competências necessárias para a transformação e benefício dos pequenos negócios. Há uma clara dedicação da instituição em prover condições e conhecimentos.

Destacam-se dois indicadores:

- O primeiro está relacionado ao limite de aplicação do orçamento em capacitações, cuja meta abrange uma faixa de 2% a 6% do valor total da folha de pagamento (Pessoal, encargos e benefícios);
- O segundo converge para a qualificação dos colaboradores por meio da Universidade Corporativa (UC) do SEBRAE, ou seja, 59% de colaboradores devem ser aprovados em cursos oferecidos pela UC no ano de 2016.

A análise dos indicadores está inserida no subitem 3.8 deste Relatório.

### **3.4.2 Estratégias adotadas pela unidade para atingir os objetivos estratégicos**

As competências organizacionais e o constante monitoramento e análise dos contextos Nacional, Internacional e dos pequenos negócios favorece o SEBRAE/MG para o desenvolvimento de estratégias e planos táticos capazes de catalisar o alcance dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, beneficiando seus clientes e a sociedade.

O desdobramento da estratégia em projetos e atividades, concebidos conforme o Direcionamento estabelecido, transforma a realidade dos pequenos negócios e melhora o ambiente de negócios. Essas iniciativas e suas respectivas realizações estão descritos no item 3.6 deste Relatório.

Os parceiros institucionais também são contribuintes e beneficiários da atuação do SEBRAE/MG na medida em que se tornam canais de relacionamento com os pequenos negócios, fortalecendo a capacidade da representatividade institucional e setorial, e contribuindo para a melhoria do ambiente de negócios.

### 3.4.2.1 Adequações necessárias ao desenvolvimento dos objetivos estratégicos

O quadro de pessoal no SEBRAE/MG no exercício de 2016 foi de 717 profissionais. Houve uma diminuição no quantitativo da força de trabalho entre os anos de 2015 e 2016, na ordem de 4%.

A redução de 4% se deu por motivo de gestão relacionados a desempenho e/ou comportamento não condizentes com as entregas acordadas, bem como com a cultura organizacional da instituição.

## 3.5 Desempenho Orçamentário

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

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

### 3.5.2 Fatores intervenientes no desempenho orçamentário

Os fatores intervenientes no desempenho orçamentário do SEBRAE/MG foram tratados no item 3.4 deste relatório.

### 3.5.3 Execução descentralizada com transferência de recursos

O quadro contendo as informações sobre as transferências estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 3.

Quadro 01: Resumo dos instrumentos celebrados pela UPC nos três últimos exercícios

Unidade Concedente ou Contratante						
Nome:	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG					
CNPJ:	16.589.137/0001-64					
UG/GESTÃO:	Unidade de Gestão de Contratações					
Modalidade	Quantidade de Instrumentos Celebrados em Cada Exercício			Montantes Repassados em Cada Exercício, Independentemente do ano de Celebração do Instrumento (em R\$ 1,00)		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Convênio	43	58	86	5.450.137,57	12.401.075,16	13.537.942,07
Contrato de Repasse						
Termo de Cooperação						
Termo de Compromisso						
<b>Totais</b>	43	58	86	5.450.137,57	12.401.075,16	13.537.942,07

Fonte: Datasul/EMS

Quadro 02: Transferências concedidas: Convênio, Termo de Cooperação e de Contratos de Repasse

Unidade Concedente					
Nome: Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG					
Exercício da Prestação das Contas	Quantitativos e montante repassados		Instrumentos (Quantidade e Montante Repassado)		
			Convênios	Contratos de repasse	...
Exercício do relatório de gestão	Contas Prestadas	Quantidade	30		
		Montante Repassado	5.046.484,26		
	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	0		
		Montante Repassado	0,00		
Exercícios anteriores	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	13		
		Montante Repassado	1.493.589,69		

Fonte: Datasul/EMS

Quadro 03: Visão Geral da análise das prestações de contas de Convênios e Contratos de Repasse.

Unidade Concedente ou Contratante				
Nome: Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG				
Contas apresentadas ao repassador no exercício de referência do relatório de gestão		Instrumentos		
		Convênios	Contratos de repasse	...
Contas analisadas	Quantidade aprovada	23	não se aplica	
	Quantidade reprovada	7	não se aplica	
	Quantidade de TCE instauradas	0	não se aplica	
	Montante repassado (R\$)	5.046.484,26	não se aplica	
Contas NÃO analisadas	Quantidade	0	não se aplica	
	Montante repassado (R\$)	0,00	não se aplica	

Fonte: Datasul/EMS

### 3.5.3.1 Análise crítica – Transferências

Inicialmente, cumpre mencionar que desde 2008 e até o final de 2014, os convênios celebrados no âmbito do SEBRAE/MG eram regidos pela IN/DIREX/002/2008-01 baixada pela Resolução DSU n.º 02/2008 de 18/02/2008, vigente a partir de 20/02/2008.

Fato é que a IN/DIREX/002/2008-01 que substituiu a instrução normativa anterior (IN n.º 024/03), representou, desde a sua implementação, uma grande evolução dos mecanismos de planejamento dos convênios, de aprimoramento dos requisitos para a elaboração dos projetos, de padronização da análise técnica destes projetos pelo corpo funcional da Instituição, sem prejuízo do aprofundamento dos dados a serem disponibilizados pelos convenientes de maneira a evidenciar a regularidade na alocação dos recursos e a mensuração do atingimento dos objetivos propostos.

Merece especial destaque a evolução no aprimoramento dos planos de ações, a fixação de padrão de elaboração dos projetos que embasam os convênios a serem celebrados, notadamente os respectivos

planos de ações, fixando-se o seu conteúdo, de forma a refletir a melhor prática existente em termos de planejamento.

Noutro norte, a participação das áreas técnicas na figura dos responsáveis técnicos destacados pelo SEBRAE/MG para a realização do planejamento das ações e pelo acompanhamento destas constituiu outro elemento de destaque na referida IN/DIREX/002/2008-01.

Vale dizer que a norma em questão conferiu especial destaque ao planejamento das ações, de maneira a legitimá-las em relação ao objeto legal-estatutário do SEBRAE/MG para, ao mesmo tempo, torná-las factíveis de execução para que estas permitam atingir os objetivos propostos nos convênios.

Não bastasse tal normativo, o SEBRAE/MG criou o intitulado “Portal de Convênios” ([convencios.sebraemg.com.br](http://convencios.sebraemg.com.br)), que consiste em uma ferramenta eletrônica que permite disponibilizar na internet a elaboração dos projetos de convênios, assim como prestar contas dos convênios celebrados, sem prejuízo da remessa das vias físicas destes documentos, devidamente assinadas pelos representantes legais das entidades convenientes e de seus contadores, que assumem toda a responsabilidade pela veracidade dos dados, sob pena da tomada de medidas administrativas e judiciais.

O manual do “Portal de Projetos e Convênios” que rege a utilização desta ferramenta eletrônica, demonstra, vale ressaltar, todo o empenho do SEBRAE/MG com o aprimoramento de seu planejamento e, em especial, a transparência de seus atos.

Não obstante, no final de 2014, o SEBRAE/MG, tendo em vista a necessidade de aprimoramento contínuo de seus processos, assim como de contínuo alinhamento às melhores práticas de gestão promoveu a revisão da IN/DIREX/002/2008-01, revogando-a e instituindo a IN/DIREX/001/2014, baixada pela Resolução DSU n.º 03/2014 de 10/12/2014, que vigora desde 01/02/2015.

Em apertada síntese, as principais alterações promovidas na nova instrução normativa dizem respeito à criação de novos procedimentos para substituir gestores de convênios; *check list* para a conferência de documentos que instruem as prestações de contas; modelos de relatórios de monitoramento e de execução dos convênios; template de ata de reunião com parceiros; procedimentos para cotação de preços para evidenciar preço de mercado; assim como novos anexos, a saber:

- XI - Declaração de Regulamento Próprio.
- XII - Termo de Adesão de Partícipe Não Executor.
- XIII - Declaração de Desimpedimento.
- XIV - Relatório Técnico de Monitoramento.
- XV - Relatório Técnico Final de Execução.
- XVI - Termo de Liberação de Prestação de Contas Parcial/Final.
- XVII - Termo de Substituição do Responsável Pelo Acompanhamento do Convênio.
- XVIII- Ata de Reunião.
- XIX - Cotação de Preços.

Vê-se, portanto, que foram realizadas melhorias instrumentais através da IN/DIREX/001/2014, de forma a promover a melhoria contínua da gestão dos convênios no âmbito da entidade, conferindo ainda, maior transparência em todas as ações da entidade.

Importante mencionar ainda, um procedimento que já vinha sendo adotado, no âmbito da vigência da IN/DIREX/002/2008-1, e que continuou no exercício de 2015 em relação à nova Instrução Normativa, no intuito de contribuir para a plena eficácia da gestão das transferências voluntárias por meio de convênios que é o treinamento do corpo funcional da Instituição, assim como de profissionais de diversas entidades parceiras. Neste sentido, cumpre salientar que tais treinamentos têm o condão

não apenas de sensibilização dos participantes como também de promoção do repasse de conhecimentos, no sentido de incrementar a qualidade do desenvolvimento dos projetos e do processamento dos convênios.

Vale ainda mencionar que os procedimentos adotados pelo SEBRAE/MG, seja no âmbito da vigência da IN/DIREX/002/2008-1 como também da IN/DIREX/001/2014, para o planejamento, elaboração, execução e acompanhamento dos convênios celebrados pela instituição são marcados pela interface constante entre o SEBRAE/MG, na figura dos técnicos responsáveis, com a supervisão dos seus respectivos gerentes, com as instituições parceiras, envolvendo contatos remotos, via telefone, e-mail, ou mesmo presencial, por meio de reuniões, sejam elas realizadas no SEBRAE/MG, nas dependências das instituições parceiras ou nos locais de execução das ações.

Com a finalidade de manter o normativo atualizado e em consonância com as melhores práticas de gestão, em julho de 2016 promoveu a revisão da IN/DIREX/001/2014, instituindo a sua 2ª versão, baixada pela Resolução DSU n.º 02/2016 de 05/07/2016, que vigora desde 06/07/2016.

Ressalte-se que todo o monitoramento se finaliza com a apresentação das prestações de contas pelas instituições parceiras, que são submetidas à análise pelo responsável pelo acompanhamento e pela Unidade de Gestão de Contratações.

Por fim, cumpre ponderar que todos esses procedimentos criam condições para um maior controle das ações realizadas e na alocação dos recursos, demonstrando o compromisso do SEBRAE/MG com o profissionalismo e com a moralidade nos gastos dos recursos que detém.

Feitas estas considerações iniciais, passamos à análise dos pontos de relevância abordados no presente subitem.

Senão vejamos.

#### **1- Medidas adotadas para sanear as transferências na situação de prestação de contas inadimplente:**

Neste tópico cumpre informar que, sem prejuízo da observância das disposições contidas na própria IN/DIREX/001/2014-02, notadamente no subitem 8.1.1 e item 11.4., o SEBRAE/MG tem adotado ainda, como forma de cobrança da apresentação das prestações de contas, o encaminhamento de ofícios aos parceiros determinando prazos para saneamento das pendências relativas às prestações de contas.

Cabe mencionar que o encaminhamento de ofícios de cobranças de prestações de contas em atraso tem se mostrado um mecanismo eficiente para a solução de pendências apresentadas em prestações de contas de convênios.

Além da adoção das medidas acima, o SEBRAE/MG também tem adotado, como medida saneadora em convênios com prestações de contas em atraso, a realização de reuniões com a equipe da Unidade Gestão de Contratações, juntamente com o técnico do SEBRAE/MG responsável pelo acompanhamento do convênio e a equipe técnica do parceiro para repasse de todas as exigências previstas nas prestações de contas, com apontamento das pendências, como forma pedagógica e de saneamento de todas as pendências.

## **2- Razões para eventuais oscilações significativas na quantidade e no volume de recursos transferidos nos três últimos exercícios**

A oscilação ocorrida quanto a celebração de convênios ocorreu em virtude da redução orçamentária, o que impactou diretamente na transferência de recursos para o apoio de ações realizadas por parceiros, tanto quantitativamente, quanto no que tange ao volume de recursos transferidos.

## **3- Análise do comportamento das prestações de contas frente aos prazos regulamentares no decorrer dos últimos exercícios**

Neste tópico, é importante mencionar que as prestações de contas estão sendo apresentadas conforme previsões contidas nos respectivos convênios, assim como conforme previsto na IN/DIREX/001/2014-02.

Vale mencionar que as poucas exceções, têm sido tratadas conforme mencionado no item 01 retromencionado, assim como discutidas conjuntamente com a Unidade Jurídica do SEBRAE/MG para análise da situação concreta para tomada de outras medidas que porventura se façam necessárias.

## **4- Análise da evolução das análises das prestações de contas, referente às transferências expiradas até 2016, quanto à eficiência e eficácia dos procedimentos adotados, bem como quanto à disponibilidade adequada de recursos humanos e materiais para tanto**

Inicialmente, cumpre ponderar que ato contínuo à apresentação das prestações de contas pelo parceiro estas são analisadas na entidade, nos termos dos procedimentos estabelecidos na IN/DIREX/001/2014-02, bem como de acordo com as regras estabelecidas no Portal de Convênios, dentre elas: limitações de valores, despesas elegíveis elencadas quando da elaboração do projeto, verificação de duplicidade de informações, bloqueio para novos projetos, quando houver prestações de contas em atraso e ausência de atualização de documentação cadastral.

Não obstante, conforme já mencionado, o SEBRAE/MG em razão da necessidade de aprimoramento contínuo de seus instrumentos de gestão, promoveu a revisão da referida instrução normativa. Dentre as alterações promovidas e como exemplificação da evolução das análises das prestações de contas de responsabilidade da Unidade de Gestão de Contratações e no intuito de garantir maior eficácia destas, foram inseridas previsões na nova instrução normativa relativas à matéria (item 11 da IN/DIREX/001/2014-02), cuja transcrição torna-se oportuna:

**“11.3. A documentação referente à prestação de contas será remetida pelo Partícipe Executor ao Responsável pelo Acompanhamento do Convênio pelo SEBRAE/MG, que emitirá os documentos de sua responsabilidade, encaminhando toda a documentação à Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas para verificar a observância das exigências previstas nesta Instrução Normativa, quanto às peças que compõem a prestação de contas, resultando na emissão do Relatório de Análise de Prestação de Contas quanto ao cumprimento das disposições normativas.**

**a) caso a documentação da prestação de contas encaminhada pelo Partícipe Executor não contenha todas as peças exigidas e/ou apresente inconsistências, a Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas reterá a documentação apresentada, encaminhando o Relatório de Análise de Prestação de Contas, mediante carta registrada ou outro meio que permita a ciência**

inequívoca do conteúdo deste documento, ao Partícipe Executor, que terá prazo de 15 (quinze) dias para retornar a correção. A Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas manterá o registro da pendência de prestação de contas;

- b) verificada a impossibilidade de cumprimento da diligência no prazo de 15 (quinze) dias, poderá o Parceiro Executor demandar, por escrito, à Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas, a concessão de uma única prorrogação, por igual período, para a prática do ato;
- c) caso aprovada pela Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas, esta, mediante carta registrada ou outro meio que permita a ciência inequívoca do conteúdo deste documento, cientificará o Partícipe Executor da prorrogação do prazo por mais 15 (quinze) dias, contado do recebimento da intimação;
- a) apresentada a correção e verificada sua adequação, a Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas cientificará o Responsável pelo Acompanhamento do Convênio, que terá prazo de 05 (cinco) dias para tomar ciência de toda a documentação que compõe a prestação de contas, assim como para proceder eventuais alterações nos documentos de sua responsabilidade, e remetê-los para aquela unidade finalizar o processo e oficiar, mediante carta registrada ou outro meio que permita a ciência inequívoca do conteúdo deste documento, ao Partícipe Executor, da aprovação da prestação de contas.”

No tocante aos recursos humanos e materiais necessários para realização das análises das prestações de contas, cumpre ponderar que, sob a égide dos dispositivos constantes da IN/DIREX/001/2014-02 estes encontram-se adequados ao volume anual de documentos processados na Unidade de Gestão de Contratações, os quais, no exercício de 2016 perfizeram um total de 30 (trinta) prestações de contas analisadas.

## **5- Estruturas de controle definidas para o gerenciamento das transferências, informando, inclusive, a capacidade de fiscalização “in loco” da execução dos planos de trabalho contratados.**

Neste tópico, importante ponderar que, regra geral, as estruturas de controle para o gerenciamento das transferências encontram-se inseridas na própria IN/DIREX/001/2014-02, a qual atribui as respectivas responsabilidades na gestão dos convênios da instituição.

Neste contexto, a IN/DIREX/001/2014-02, assim estabelece, sem prejuízo da observância da integridade dos seus comandos:

### **“6.3. Da Análise Técnica**

- 6.3.1. A análise técnica de projeto de iniciativa de outras instituições observará os requisitos constantes no **Anexo III**, e será realizada por empregado do SEBRAE/MG designado para este fim, lotado na Unidade Organizacional correlata ao projeto apresentado.

- 6.3.1.1. O empregado do SEBRAE/MG designado para realizar a análise técnica do projeto figurará como Responsável pelo acompanhamento do convênio caso celebrado.”

Por sua vez, o item 9 da referida norma na revisão da IN/DIREX/002/2008-01 teve o condão de aprimoramento dos instrumentos de gestão da entidade, a bem de manter a entidade em sintonia com as boas práticas de gestão.

Neste contexto, oportuno informar que no tocante às obrigações do responsável pelo acompanhamento do convênio, a nova instrução normativa de convênios promoveu algumas mudanças, em especial em relação ao estabelecimento de procedimentos específicos para os casos de substituição do responsável, a qual encontra-se assim redigida:

**“9. OBRIGAÇÕES DO RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO DO CONVÊNIO PELO SEBRAE/MG E PROCEDIMENTOS PARA SUA SUBSTITUIÇÃO**

**9.1- Compete ao empregado do SEBRAE/MG, designado no convênio ou assemelhado na condição de Responsável pelo Acompanhamento do Convênio, as seguintes atribuições, a serem exercidas sob a supervisão do gerente da respectiva unidade organizacional:**

- a) acompanhar a execução das ações previstas no convênio ou assemelhado, monitorando a eficiência operacional, os resultados e os benefícios gerados, realizando diligências, quando necessárias, documentando-as com a finalidade de esclarecer as ações implementadas, emitindo Relatório Técnico de Monitoramento (Anexo XIV), de acordo com cronograma a ser fixado no convênio;**
- b) encaminhar para as áreas responsáveis toda documentação que for produzida, relacionada ao acompanhamento e à gestão do convênio ou assemelhado;**
- c) solicitar ao partícipe executor a comprovação da execução física por meio do sistema eletrônico existente para este fim. Na impossibilidade do preenchimento das informações pelo partícipe executor, as metas físicas deverão ser inseridas pelo Responsável pelo Acompanhamento do Convênio;**
- d) atestar a execução dos serviços e solicitar a liberação da(s) parcela(s) subsequente(s), se for o caso, emitindo o Termo de Liberação de Prestação de Contas Parcial/Final (Anexo XVI);**
- e) validar os Relatórios Físicos, parcial(is) e final, elaborados pelo Partícipe Executor, informando conclusivamente no Relatório Técnico Final de Execução (Anexo XV), os resultados finais comparados aos propostos.”**

- 9.2- Caso mostre-se necessária a substituição do Responsável pelo Acompanhamento do Convênio, competirá ao seu gerente funcional designar empregado lotado na respectiva unidade organizacional, que assumirá esta função, mediante emissão do Termo de Substituição do Responsável Pelo Acompanhamento do Convênio (Anexo XVII), a ser assinado pelo gerente, substituído e substituto.**
- 9.2.1-Na impossibilidade da assinatura do termo em referência pelo substituído, em razão de desligamento, falecimento ou outro fato que não permita a prática deste ato, as assinaturas limitar-se-ão às do gerente e do substituto, devendo a ausência da assinatura ser formalmente justificada naquele documento.**
- 9.2.2-O substituto somente responsabilizar-se-á pelo acompanhamento do convênio ou assemelhado a partir da assinatura do termo.**
- 9.2.3-A substituição do responsável pelo acompanhamento pelo convênio deverá ser programada, a permitir não transcorrer lapso temporal no processo de substituição.**
- 9.2.3-1. Caberá ao substituído repassar ao substituto a situação do convênio ou assemelhado, pontos de atenção, procedimentos efetuados e procedimentos pendentes.**
- 9.2.3-2. O gerente funcional figurará como responsável pelo acompanhamento do convênio, independentemente da assinatura de qualquer documento, no eventual período transcorrido entre a saída do substituído e o ingresso do substituto.**
- 9.2.4-O termo devidamente preenchido e assinado pelas partes deverá ser formalmente encaminhado pelo gerente à Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas, no prazo máximo de 05 (cinco) dias da sua assinatura, que promoverá sua autuação na pasta do respectivo convênio, assim como os lançamentos necessários para o processamento da substituição operada.**
- 9.2.4-1. No prazo de até 15 (quinze) dias do recebimento do termo, a Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas promoverá a ciência do(s) partícipe(s) mediante envio de correspondência registrada, que deverá ser autuada na pasta do convênio.**

**9.2.5-No prazo de até 15 (quinze) dias da assinatura do termo, deverá o substituto realizar reunião com o responsável pelo acompanhamento do convênio pelo partícipe executor, para alinhamento e nivelamento das condutas, devendo resultar na emissão de uma ata assinada pelas partes (Anexo XVIII), a ser devidamente autuada na pasta do convênio.”**

Não obstante as atribuições de responsabilidades, acima mencionadas, vale ponderar que além da análise técnica do projeto, a celebração do convênio é submetida ainda ao fluxo de aprovações previsto na IN/DIREX/007/2008-03, que, também, com vistas ao aprimoramento dos instrumentos de gestão da entidade, a bem de manter a entidade em sintonia com as boas práticas de gestão foi revogada, instituindo-se a IN/DIREX/002/2016, baixada pela Resolução DSU n.º 05/2016 de 21/10/2016, que vigora desde 24/10/2016 e trata do fluxo e procedimentos para contratações e pagamentos na entidade, dentre os quais encontram-se os instrumentos de convênios. Neste sentido, verifica-se que a referida instrução normativa estabelece que as solicitações de convênios perpassam por uma análise prévia de conformidade tanto da Unidade de Gestão de Contratações quanto da Unidade Jurídica para serem submetidas à Diretoria Executiva da Instituição, momento em que todas as informações e documentos contidos nos respectivos projetos são também avaliados.

#### **6- Análise da efetividade das transferências como instrumento de execução descentralizada das políticas públicas a cargo da UPC**

A análise da efetividade das transferências está descrita na Análise Gerencial dos respectivos projetos no item 3.4 deste Relatório, que contempla as análises gerenciais dos projetos da instituição.

### 3.5.4 Demonstração da receita e despesa, por natureza, previsão e arrecadação efetiva, contendo justificativas das oscilações significativas

Tabela 02: Balanço Orçamentário

Balanço Orçamentário - SEBRAE/MG (R\$ 1)							
Receitas	Previsão Ajustada (b)	Execução (c)	% Variação (c/b)	Despesas	Previsão Ajustada (b)	Execução (c)	% Variação (c/b)
<b>Receitas Correntes</b>	<b>239.375.758</b>	<b>207.511.068</b>	<b>86,69%</b>	<b>Despesas Correntes</b>	<b>230.666.013</b>	<b>184.608.245</b>	<b>80,03%</b>
Contribuição Social Ordinária - CSO	157.140.000	164.465.084	104,66%	Pessoal, Encargos e Benefícios	88.620.896	87.422.583	98,65%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	46.021.017	20.663.331	44,90%	Serviços Profissionais e Contratados	98.053.278	51.635.968	52,66%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	613.226	613.226	100,00%	Demais Despesas Operacionais	34.926.334	38.063.767	108,98%
CSO - Ressarcimentos de Viagens	-	-	0,00%	Encargos Diversos	2.422.304	1.959.193	80,88%
Aplicações Financeiras	7.500.000	7.421.555	98,95%	Transferências (Parceiros)	6.643.201	5.526.734	83,19%
Convênios com Parceiros	789.896	335.278	42,45%				
Empresas Beneficiadas	27.311.619	13.697.484	50,15%				
Outras Receitas	-	315.111	0,00%				
<b>Déficit Corrente</b>		<b>-</b>		<b>Superávit Corrente</b>		<b>22.902.823</b>	
<b>Receitas de Capital</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>Despesas de Capital</b>	<b>10.752.092</b>	<b>9.900.810</b>	<b>92,08%</b>
Alienação de Bens	-	-	0,00%	Investimentos / Amortizações	4.124.664	3.223.675	78,16%
Oper. de Crédito / Receb. De Empréstimos	-	-	0,00%	Financ. /Amort. de Empréstimos	6.627.428	6.677.135	100,75%
Saldo de Exercícios Anteriores	9.993.141	-	0,00%	Fundo de Reserva	7.950.794	-	0,00%
<b>Receitas Totais</b>	<b>249.368.899</b>	<b>207.511.068</b>	<b>83,21%</b>	<b>Despesas Totais</b>	<b>249.368.899</b>	<b>194.509.055</b>	<b>78,00%</b>
<b>Resultado - Déficit Orçamentário</b>		<b>-</b>		<b>Resultado - Superávit Orçamentário</b>		<b>13.002.013</b>	
<b>Total</b>	<b>249.368.899</b>	<b>207.511.068</b>	<b>83,21%</b>	<b>Total</b>	<b>249.368.899</b>	<b>207.511.068</b>	<b>83,21%</b>

Fonte: SME e Datasul

Seguem os comentários das variações que excederam o percentual de 15% da execução financeira em relação ao orçamento ajustado, demonstradas no quadro acima:

#### Contribuição Social do Sebrae/NA – CSN

A variação inferior em relação ao previsto refere-se principalmente à disponibilização de recursos adicionais de CSN para aplicação em projetos, informadas ao longo do exercício de 2016. Parte desses recursos foi destinada ao Programa SEBRAETEC, no segundo semestre. No entanto, houve atraso do início da operação do programa o que contribuiu para uma execução abaixo do previsto.

#### Convênios com Parceiros

Nesta conta são registradas todas as transferências de recursos destinadas à administração e operacionalização dos projetos com entidades conveniadas. A variação inferior ao estimado refere-se, principalmente, às receitas estimadas e não realizadas nos seguintes projetos: CENIBRA- Celulose Nipo Brasileira SA -SEBRAE MG-Cadeia Produtiva de Papel e Celulose; KINROSS BRASIL MINERAÇÃO - SEBRAE MG - Cadeia da Mineração da Kinross Brasil Mineração - Paracatu e Integração da Unidade de Atendimento Coletivo Indústria. Os motivos estão descritos na contextualização dos respectivos projetos.

#### Empresas Beneficiadas

A variação inferior ao previsto refere-se à obtenção de novas fontes de recursos para 2016. Com a confirmação do corte no orçamento do SEBRAE/MG, houve a necessidade de ajustar a carteira de projetos à nova realidade orçamentária do estado, inclusive a previsão de receitas próprias. Como

parte dessa captação de recursos estava vinculada a CSN, em especial ao programa SEBRAETEC, a obtenção de receitas ficou prejudicada devido ao atraso do início da operação do programa.

### Serviços Profissionais e Contratados

A variação inferior ao previsto refere-se principalmente a baixa realização no programa Sebraetec, em função da necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa (s) jurídica (s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do programa para o 2º semestre/2016.

### Encargos Diversos

Nesta rubrica são registrados impostos e contribuições, tais como: ISS, IOF, IR, IPVA, IPTU, Encargos Financeiros, PIS e Contribuições Sociais. A variação refere-se a baixa execução nos projetos vinculados a CSN.

### Transferências (Parceiros)

A variação refere-se principalmente à baixa execução nos seguintes projetos: Atendimento da Microrregião Capital; Desenvolvimento da Indústria de Alimentos e Bebidas da RMBH; Gestão das Soluções da Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo; Integração da Unidade de Atendimento Coletivo Indústria e Integração do comércio varejista.

### Investimentos/ Outros

A baixa execução ocorreu devido a impossibilidade de finalização dos termos de referência para a licitação de algumas ações no exercício de 2016, tais como: a implantação de sistemas de segurança (CFTV, controle de acessos, alarmes) e sistemas de áudio e vídeo para os Blocos 1 e 2 da sede do Sebrae Minas, em função da complexidade dos projetos. A execução destas ações ocorrerá no ano de 2017.

#### 3.5.4.1 Comparativo entre os dois últimos exercícios

Tabela 03: Balanço das Receitas Orçamentárias

BALANÇO DAS RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS - SEBRAE/MG (R\$ 1)					
Natureza das Receitas	2016			2015	Variação %
	Previsão	Execução	% de Execução	Execução	2016/2015
Contribuição Social Ordinária - CSO	157.140.000	164.465.084	104,66%	162.586.002	1,16%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	46.021.017	20.663.331	44,90%	79.644.204	-74,06%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	613.226	613.226	100,00%	6.257.000	-90,20%
CSO - Ressarcimentos	-	-	0,00%	57.345	-100,00%
Aplicações Financeiras	7.500.000	7.421.555	98,95%	7.271.814	2,06%
Convênios com Parceiros	789.896	335.278	42,45%	413.079	-18,83%
Empresas Beneficiadas	27.311.619	13.697.484	50,15%	21.344.727	-35,83%
Outras Receitas	-	315.111	0,00%	361.911	-12,93%
Oper. de Crédito / Receb. de Empréstimos	-	-	0,00%	-	0,00%
Saldo de Exercícios Anteriores	9.993.141	-	0,00%	-	0,00%
<b>Total</b>	<b>249.368.899</b>	<b>207.511.068</b>	<b>83,21%</b>	<b>277.936.082</b>	<b>-25,34%</b>

Fonte: SME e Datasul

Tabela 04: Balanço das Despesas Orçamentárias

BALANÇO DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS - SEBRAE/MG (R\$ 1)					
Natureza das Despesas	2016			2015	Varição %
	Previsão	Execução	% de Execução	Execução	2016/2015
Pessoal, Encargos e Benefícios	88.620.896	87.422.583	98,65%	87.335.392	0,10%
Serviços Profissionais e Contratados	98.053.278	51.635.968	52,66%	107.890.203	-52,14%
Demais Despesas Operacionais	34.926.334	38.063.767	108,98%	51.471.861	-26,05%
Encargos Divesos	2.422.304	1.959.193	80,88%	3.349.890	-41,51%
Tranferencias para Parceiros	6.643.201	5.526.734	83,19%	12.512.724	-55,83%
Investimentos / Inversões	4.124.664	3.223.675	78,16%	15.829.690	-79,64%
Amort. de Empréstimos	6.627.428	6.677.135	100,75%	6.185.457	7,95%
<b>Total</b>	<b>241.418.105</b>	<b>194.509.055</b>	<b>80,57%</b>	<b>284.575.218</b>	<b>-31,65%</b>

Fonte: SME e Datasul

### 3.5.4.2 Programação orçamentária das Receitas e Despesas

Tabela 05: Programação Orçamentária das Receitas

Natureza	RECEITAS												Total	
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro		
CS Ordinária	13.095.000	13.095.000	13.095.000	13.095.000	13.095.000	13.095.000	13.095.000	13.095.000	13.095.000	13.095.000	13.095.000	13.095.000	13.095.000	157.140.000
CS do Sebrae/NA	1.140.566	981.648	2.850.092	5.617.772	3.211.722	640.654	1.393.993	1.761.171	1.020.657	2.001.565	3.349.443	22.051.734	46.021.017	46.021.017
CS do Sebrae/NA - Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Convênios com Sebrae/NA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CSO - Saldo	613.226	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	613.226
CSO - Ressarcimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Convênios, Subvenções e Auxílios	-	-	-	-	23.667	-	-	123.667	100.000	118.000	132.441	292.121	789.896	789.896
Empresas Beneficiadas	528.188	439.244	1.265.841	503.884	2.184.399	662.430	548.400	755.482	966.949	1.415.563	2.063.110	15.978.129	27.311.619	27.311.619
Aplicações Financeiras	600.000	600.000	600.000	700.000	700.000	700.000	700.000	600.000	600.000	600.000	600.000	500.000	7.500.000	7.500.000
Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Superávit Financeiro	5.050.000	-	4.943.141	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.993.141
<b>Total</b>	<b>21.026.980</b>	<b>15.115.892</b>	<b>22.754.074</b>	<b>19.916.656</b>	<b>19.214.788</b>	<b>15.098.084</b>	<b>15.737.393</b>	<b>16.335.320</b>	<b>15.782.606</b>	<b>17.230.128</b>	<b>19.239.994</b>	<b>51.916.984</b>	<b>249.368.899</b>	<b>249.368.899</b>

Fonte: SGE

Tabela 06: Programação Orçamentária das Despesas

Natureza	DESPESAS												Total
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
PESSOAL	5.149.061	5.149.061	5.149.061	5.149.061	5.149.061	3.390.477	5.153.061	5.149.061	5.149.061	5.149.061	4.947.561	3.023.412	57.706.999
ENCARGOS SOCIAIS	1.717.112	1.717.112	1.717.112	1.717.112	1.717.112	1.126.494	1.717.112	1.717.112	1.717.112	1.717.112	1.717.112	1.061.862	19.359.476
BENEFÍCIOS SOCIAIS	1.040.548	1.040.548	1.040.548	1.040.548	1.040.548	598.643	1.040.548	1.040.548	1.040.548	1.040.548	1.040.548	550.298	11.554.421
SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	441.288	923.220	1.942.762	2.314.063	3.747.301	6.199.638	4.139.483	4.744.556	4.648.733	4.463.995	4.405.418	19.524.241	57.494.698
SERVIÇOS CONTRATADOS	1.043.049	1.338.413	1.886.913	3.648.695	2.297.588	2.877.388	4.885.558	4.765.230	3.538.938	3.502.580	4.441.247	6.171.312	40.396.911
ENCARGOS SOCIAIS S/ SERVIÇOS DE TERCEIROS	14.066	12.963	12.963	12.963	12.963	12.963	12.963	11.751	11.751	11.751	11.751	21.609	161.669
DESPESAS COM VIAGENS	243.240	244.954	559.430	326.671	469.086	568.303	520.532	151.861	310.436	534.860	625.062	618.572	5.173.007
ALUGUÉIS E ENCARGOS DIVULGAÇÃO, ANÚNCIOS, PUBLICIDADE E PROPAGANDA	707.898	706.575	707.279	707.279	731.395	687.181	684.876	741.263	836.248	864.698	842.003	1.194.856	9.411.551
SERVIÇOS GRÁFICOS E DE REPRODUÇÃO	89.619	116.036	353.436	80.786	108.336	40.536	35.436	39.208	106.692	38.111	38.390	25.485	1.072.071
SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO EM GERAL	359.824	378.403	358.403	206.802	378.403	386.903	318.403	183.315	294.644	313.877	398.149	830.070	4.407.196
MATERIAIS DE CONSUMO	161.033	157.811	193.686	161.111	185.412	165.111	156.011	150.625	148.006	130.605	167.753	103.834	1.880.998
DEMAIS CUSTOS E DESPESAS GERAIS	441.455	555.155	767.052	849.906	789.353	869.593	1.043.261	1.017.008	778.685	752.983	1.112.121	1.883.883	10.860.455
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	142.746	144.201	190.201	142.201	142.201	126.471	142.201	141.427	140.901	140.901	140.902	-23.059	1.571.294
DESPESAS FINANCEIRAS	29.718	30.562	31.562	45.562	51.312	108.266	63.592	64.780	119.578	29.373	93.258	87.597	755.160
TRANSF. EXTERNAS - CONVÊNIO COM OUTRAS ENTIDADES	2.380.000	0	-2.380.000	460.525	0	0	300.000	830.687	1.061.219	1.075.656	1.773.039	74.319	5.575.445
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS	0	0	1042272	12484	0	0	0	0	0	0	0	13.000	1.067.756
DESPESA C/PROVISÃO I.R. S/APLICAÇÕES FINANCEIRAS	10667	10667	10667	10667	10667	10667	10667	10667	10667	10667	10667	-21.487	95.850
BENS IMÓVEIS	300.925	300.925	62.532	62.532	62.532	62.530	282.598	977.156	970.598	270.598	170.598	-3.228.524	295.000
BENS MÓVEIS	480.716	480.716	416.114	416.114	416.114	515.730	687.308	687.308	287.308	122.706	297.706	-978.176	3.829.664
BENS INTANGÍVEIS	1.637	1.637	1.637	1.637	1.637	1.637	-1.637	-1.637	-1.637	-1.637	-1.637	-1.637	-
AMORTIZAÇÃO EMPRÉSTIMOS COM SEBRAE/NA	546.452	546.452	546.452	546.452	546.452	546.452	546.452	546.452	546.452	546.452	546.452	616.456	6.627.428
<b>Total</b>	<b>15.302.729</b>	<b>13.881.544</b>	<b>14.684.165</b>	<b>17.952.304</b>	<b>17.758.165</b>	<b>18.336.116</b>	<b>22.169.558</b>	<b>23.376.633</b>	<b>22.076.972</b>	<b>21.075.929</b>	<b>23.159.050</b>	<b>31.644.940</b>	<b>241.418.105</b>

Fonte: SGE

### 3.5.5 Informações sobre a execução das despesas

As informações deste item estão contempladas no item anterior, qual seja, item 3.5.4.

### **3.5.6 Contratos firmados**

Os quadros contendo as informações referentes aos contratos firmados estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 4 e 5

### **3.5.7 Relação dos maiores contratos para execução de obras de engenharia**

O quadro contendo as informações referentes aos maiores contratos para execução de obras de engenharia estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 6.

#### **3.5.7.1 Análise crítica – Contratos**

Inicialmente, cumpre mencionar que as contratações no Sistema SEBRAE são feitas com amparo no “Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE”, publicado no D.O.U de 16 de setembro de 1998, aprovado pela Resolução CDN n.º 39, de 27 de agosto de 1998.

Não obstante o previsto no “Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE”, vale ponderar que as contratações, até 23/10/2016, foram submetidas ao fluxo de aprovações previsto na IN/DIREX/007/2008-03, que com vistas ao aprimoramento dos instrumentos de gestão da entidade, a bem de manter a entidade em sintonia com as boas práticas de gestão foi revogada, instituindo-se a IN/DIREX/002/2016, baixada pela Resolução DSU n.º 05/2016 de 21/10/2016, que vigora desde 24/10/2016 e trata do fluxo e procedimentos para contratações e pagamentos na entidade. Neste sentido, verifica-se que a referida instrução normativa estabelece que as solicitações de contratações perpassam por uma análise prévia de conformidade tanto da Unidade de Gestão de Contratações quanto da Unidade Jurídica para serem submetidas à Diretoria Executiva da Instituição, momento em que todas as informações e documentos contidos nos respectivos projetos são também avaliados.

Feitas estas considerações iniciais, passamos à análise dos pontos de relevância abordados no presente subitem.

Senão vejamos.

#### **1- Alterações significativas ocorridas no exercício:**

Neste tópico cumpre esclarecer que a oscilação ocorrida na realização de despesas, no período de 2015 para 2016, deve-se principalmente a conclusão da obra de ampliação da Sede e em segundo plano a redução orçamentária, que promoveu a readequação das ações executadas no período, a alteração no formato dos eventos e a internalização de alguns serviços.

#### **2- Concentração de contratações realizadas via dispensa e inexigibilidade:**

Os Contratos de Credenciamento e os Contratos do Programa SEBRAEtec - Serviços em Inovação e Tecnologia, os primeiros, celebrados para execução das soluções de metodologia aberta e consultoria especializada e, os últimos, para execução de consultoria tecnológica, são amparados nos Editais de Credenciamento das soluções e do SEBRAEtec, portanto concentram um vultoso volume de despesas no bojo das contratações diretas, razão pela qual ficou demonstrado o grande volume de recursos lançados em contratação direta.

Outro fator para o volume de contratações realizadas via dispensa e inexigibilidade se deve a natureza dos serviços contratados, que se enquadram nos artigos 9º e 10º do “Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE”, cuja transcrição torna-se oportuna:

## “CAPÍTULO IV - DOS CASOS DE DISPENSA E INEXIGIBILIDADE

Art. 9º A licitação poderá ser dispensada:

- I) nas contratações até os valores previstos nos incisos I, alínea “a” e II, alínea “a” do art. 6º;
- II) nas alienações de bens até o valor previsto no inciso III, alínea “a” do art. 6º;
- III) quando não acudirem interessados à licitação, e esta não puder ser repetida sem prejuízo para o Sistema SEBRAE, mantidas, neste caso, as condições preestabelecidas;
- IV) nos casos de calamidade pública ou grave perturbação da ordem pública;
- V) nos casos de emergência, quando caracterizada a necessidade de atendimento a situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens;
- VI) na aquisição, locação ou arrendamento de imóveis, sempre precedida de avaliação;
- VII) na aquisição de gêneros alimentícios perecíveis, com base no preço do dia;
- VIII) na contratação de entidade incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, científico ou tecnológico, desde que sem fins lucrativos;
- IX) na contratação, com serviços Sociais Autônomos e com órgãos e entidades integrantes da Administração Pública, quando o objeto do contrato for compatível com as atividades finalísticas do contratado;
- X) na aquisição de componentes ou peças necessárias à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto a fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição for indispensável para a vigência da garantia;
- XI) nos casos de urgência para o atendimento de situações comprovadamente imprevistas ou imprevisíveis em tempo hábil para se realizar a licitação;
- XII) na contratação de pessoas físicas ou jurídicas para ministrar cursos ou prestar serviços de instrutoria vinculados às atividades finalísticas do Sistema SEBRAE;
- XIII) na contratação de serviços de manutenção em que seja pré-condição indispensável para a realização da proposta a desmontagem do equipamento;
- XIV) na contratação de cursos abertos, destinados a treinamento e aperfeiçoamento dos empregados do Sistema SEBRAE;
- XV) na venda de ações, que poderão ser negociadas em bolsas;
- XVI) para aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades da entidade;
- XVII) na contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento em consequência de rescisão contratual desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e

aceitas as mesmas condições oferecidas pelo licitante vencedor, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido;  
XVIII) para a participação do Sistema Sebrae em feiras, exposições, congressos, seminários e eventos em geral, relacionados com sua atividade fim.

Art. 10A licitação será inexigível quando houver inviabilidade de competição, em especial:

- I) na aquisição de materiais, equipamentos ou gêneros diretamente de produtor ou fornecedor exclusivo;
- II) na contratação de serviços com empresa ou profissional de notória especialização, assim entendido aqueles cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica ou outros requisitos relacionados com sua atividade, permita inferir que o seu trabalho é o mais adequado à plena satisfação do objeto a ser contratado;
- III) na contratação de profissional de qualquer setor artístico;
- IV) na permuta ou dação em pagamento de bens, observada a avaliação atualizada;
- V) na doação de bens”

Vale ressaltar que as contratações realizadas via dispensa ou inexigibilidade são justificadas, inclusive quanto ao preço, conforme previsto no artigo 11 do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE.

Tabela 07: Despesas por Modalidade de Contratação – Créditos Originários – Total

Modalidade de Contratação	Despesa executada				Despesa paga			
	2016	%	2015	%	2016	%	2015	%
1. Modalidade de Licitação (a+b+c+d+e+f+g)	43.635.658,53	50	67.175.374,46	40	43.635.658,53	50	67.175.374,46	40
a) Convite								
b) Tomada de Preços								
c) Concorrência	19.869.101,77	23	48.268.690,92	29	19.869.101,77	23	48.268.690,92	29
d) Pregão	23.766.556,76	27	18.906.683,54	11	23.766.556,76	27	18.906.683,54	11
e) Concurso								
f) Consulta								
g) Regime Diferenciado de Contratações Públicas								
2. Contratações Diretas (h+i)	43.305.086,93	50	98.914.073,81	60	43.305.086,93	50	98.914.073,81	60
h) Dispensa	27.977.675,17	32	81.709.314,34	49	27.977.675,17	32	81.709.314,34	49
i) Inexigibilidade	15.327.411,76	18	17.204.759,47	10	15.327.411,76	18	17.204.759,47	10
3. Regime de Execução Especial								
j) Suprimento de Fundos								
4. Pagamento de Pessoal (k+l)								
k) Pagamento em Folha								
l) Diárias								
5. Total das Despesas acima (1+2+3+4)	86.940.745,46	100	166.089.448,27	100	86.940.745,46	100	166.089.448,27	100
6. Total das Despesas da UPC		100		100		100		100

Fonte: Unidade de Gestão de Contratações

### 3.6 Desempenho Operacional

#### 3.6.1 Análises gerenciais dos programas, projetos e atividades

Para a realização da sua missão, o SEBRAE estrutura seu plano de trabalho e suas ações por meio do Plano Plurianual – PPA, que contempla um conjunto de programas, projetos e atividades.

- **Programa:** Um Programa é um conjunto de projetos relacionados entre si, de forma a potencializar o alcance de resultados que não seriam obtidos caso fossem executados de forma isolada. Os projetos que atendem a um programa podem ser de tipologias diferentes, com entregas e resultados diferentes, mas todos contribuindo para o alcance de um objetivo maior.

Pode ser estadual, quando for composto por projetos de um único SEBRAE/UF, regional, quando envolver projetos de um grupo de SEBRAE/UF, ou nacional, quando envolver projetos nos SEBRAE/UF, sob a coordenação do SEBRAE/NA e aprovado pela Diretoria Executiva do SEBRAE/NA

- **Projeto:** Definido como um empreendimento único e singular, com início e fim determinados, que utiliza recursos e competências e é conduzido por pessoas, visando a atingir objetivos predefinidos. Os projetos são elaborados para implementar estratégias adotadas pelo Sistema SEBRAE.

Os projetos são organizados em um conjunto de tipologias que permitem uma melhor adequação das estratégias utilizadas, na busca de resultados para um universo diverso e heterogêneo de empresas e empreendedores. A tipologia é definida a partir do tipo de abordagem, do escopo e da forma de atuação junto ao público-alvo, buscando a melhor forma de operacionalizar a estratégia proposta. Em função do escopo, os projetos se organizam em dois grupos:

- **Projetos de Atendimento:** São projetos executados pelo SEBRAE e/ou parceiros, que atuam diretamente junto ao público-alvo (clientes), com o objetivo de produzir transformações relevantes de interesse desse público.

Os Projetos de Atendimento têm duas formas de abordagem: **coletivo** e **individual**. A escolha do tipo de abordagem está atrelada à estratégia a ser adotada, ou seja, à necessidade, oportunidade e potencialidades dos clientes, às características do território/região, à atuação dos parceiros e aos interesses do SEBRAE. A análise destes diversos fatores determinará a estratégia do projeto e sua abordagem.

- **Projetos Internos:** São projetos executados pelo SEBRAE para a melhoria do ambiente legal, na criação de soluções ou na gestão dos recursos necessários à sua operação, tendo as seguintes tipologias:
  - **Articulação Institucional:** executado diretamente junto a parceiros institucionais visando a potencializar a atuação do SEBRAE e/ou melhorar o ambiente de atuação dos clientes SEBRAE.
  - **Desenvolvimento de Produtos e Serviços:** relacionado ao desenvolvimento, melhoria e disseminação de produtos, serviços e metodologias, em apoio ao atendimento do cliente SEBRAE.
  - **Gestão Operacional:** relacionado às funções corporativas e destinados a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais.

- **Construção e Reformas:** criado especificamente para gerir eventos de construção e/ou reformas no âmbito do Sistema SEBRAE.
- **Atividade:** Conjunto de iniciativas permanentes e relacionadas à gestão do Sistema SEBRAE, que contribuem para a melhoria do desempenho da Instituição.
  - **Articulação Institucional:** dá suporte à gestão das ações de valorização dos clientes SEBRAE junto à mídia, governos e à sociedade em geral, dando visibilidade e fortalecendo à imagem do Sistema SEBRAE.
  - **Suporte a Negócios:** contempla as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do Sistema SEBRAE nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional, e também as despesas das unidades (escritórios e agências) situadas fora do edifício-sede do SEBRAE.
  - **Gestão Operacional** contempla as ações relacionadas ao custeio administrativo, despesas com remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios que não tenham vinculação direta com a atuação do Sistema SEBRAE nas tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios e Inversões Financeiras.

### 3.6.2 Programas Nacionais, Projetos e Atividades

Tabela 08: Execução Orçamentária do SEBRAE/MG – 2016

Tipologia	Previsto	Realizado	% de Execução
<b>Atendimento</b>	<b>87.011.964</b>	<b>48.424.694</b>	<b>56%</b>
<b>Projetos Internos</b>	<b>16.958.291</b>	<b>11.748.582</b>	<b>69%</b>
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	1.060.166	759.756	72%
Articulação Institucional	4.384.389	834.503	19%
Gestão Operacional	8.519.072	7.164.265	84%
Construção e Reformas	2.994.664	2.990.058	100%
<b>Total dos Projetos</b>	<b>103.970.255</b>	<b>60.173.276</b>	<b>58%</b>
<b>Atividades</b>	<b>137.447.849</b>	<b>134.335.777</b>	<b>98%</b>
Articulação Institucional	375.196	361.084	96%
Suporte a Negócios	88.319.815	86.605.160	98%
Gestão Operacional	48.752.838	47.369.533	97%
<b>Total</b>	<b>241.418.104</b>	<b>194.509.053</b>	<b>81%</b>

Fonte: SME e EMS

### 3.6.3 Programas Nacionais

Os Programas Nacionais foram desenvolvidos para fortalecer a execução da estratégia do Sistema SEBRAE, direcionando ações e recursos na disseminação de conhecimento para os pequenos negócios, articulando e fortalecendo a rede de parceiros, promovendo a cultura empreendedora, intensificando um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios; todos com o objetivo de alcançar a excelência no atendimento com foco nos resultados para o cliente.

Os programas são instrumentos de atendimento segmentado por tipo de cliente, cujas diretrizes são deliberadas pelo SEBRAE/NA, para que os entes federados possam elaborar e executar ações e projetos que contribuam para o alcance das metas.

O montante de recursos orçamentários disponibilizado pelo SEBRAE/NA, identificado como “Contribuição Social do SEBRAE/NA” (CSN), requer o cumprimento das regras de contra partida “Contribuição Social Ordinária” (CSO) e de geração de receitas complementares pelo SEBRAE/MG, não permitindo sua utilização para outros fins.

Os programas do SEBRAE/NA são: Educação Empreendedora, Negócio a Negócio, Sebrae Mais, Sebraetec, descritos a seguir:

### Educação Empreendedora

Tabela 09: Execução financeira do Programa Educação Empreendedora

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
Educação Empreendedora – Gestão Sebrae Minas	166.000	59.502	36%
Educação Empreendedora - PNEE - SEBRAE MG	900.929	676.130	75%
Educação Empreendedora - Reg. Triângulo	215.000	205.909	96%
Educação Empreendedora - Regional Centro	60.000	49.892	83%
Educação Empreendedora - Regional Jequitinhonha e Mucuri	160.000	149.852	94%
Educação Empreendedora - Regional Noroeste	210.000	203.846	97%
Educação Empreendedora - Regional Norte	120.000	85.955	72%
Educação Empreendedora - Regional Rio Doce	180.000	159.249	89%
Educação Empreendedora - Regional Sul	215.000	213.831	100%
Educação Empreendedora - Regional Zona da Mata	180.000	134.243	75%
<b>Total</b>	<b>2.406.929</b>	<b>1.938.409</b>	<b>81%</b>

Fonte: SME

O programa de Educação Empreendedora tem como objetivo disseminar a Cultura Empreendedora no ensino formal. Para isso, todos os projetos possuem como base de atuação ações nos três níveis de ensino – Fundamental, Médio e Superior além de ações que buscam a convergência dos três níveis e toda a comunidade escolar.

No ano de 2016 o Programa Nacional de Educação Empreendedora recebeu o valor de R\$ 2.406.929,00, sendo:

O valor de R\$ 906.929,00 referente ao saldo remanescente de 2014/2015 distribuídos para as 8 regionais e a Sede (gestão do Programa) no Projeto: Educação Empreendedora - PNEE - SEBRAE MG e o valor de R\$ 1.500.000,00 referente ao recurso do Projeto de 2016 - Projeto Educação Empreendedora - Gestão Sebrae Minas – distribuídos em nove Projetos, sendo as 8 regionais e a Sede (gestão do Programa).

O recurso desses projetos do Programa de Educação Empreendedora - PNEE - SEBRAE MG (Recurso remanescente) e Projeto Educação Empreendedora - Gestão Sebrae Minas tiveram o mesmo

destino – executar ações do portfólio do Sebrae Nacional para atender potenciais empreendedores por meio de capacitações para professores em instituições de ensino públicas e privadas nos três níveis de ensino – fundamental, médio e superior.

O recebimento do recurso do saldo remanescente aconteceu em março de 2016 e é importante ressaltar que foi crucial para a execução das ações, cumprimento dos prazos e atendimento das demandas das instituições parceiras, uma vez que o recurso CSN do Projeto de Educação Empreendedora foi incorporado ao cenário apenas em junho. Desta forma, não houve uma distinção da origem dos recursos para executá-los, uma vez que os projetos foram incorporados ao cenário do Sebrae Minas em momentos diferentes.

Com o recurso de ambos os projetos foi previsto o atendimento de 39.176 potenciais empreendedores sendo 6660 no Projeto Educação Empreendedora - PNEE - SEBRAE MG (Recurso remanescente) e 32.516 no Projeto Educação Empreendedora - Gestão Sebrae Minas. No ano de 2016 foram atendidos 122.083 potenciais empreendedores.

Destaca-se para justificar o aumento expressivo no número de potenciais empreendedores atendidos, em relação ao previsto, ao trabalho de articulação realizado em parceria com a Unidade de Desenvolvimento Territorial que mobilizou importantes parceiros como a OCEMG e o Banco Central do Brasil, além disso, os gestores do programa nas regionais, responsáveis pelos projetos de Educação Empreendedora - Regional. Triângulo, Educação Empreendedora - Regional Centro, Educação Empreendedora - Regional Jequitinhonha e Mucuri, Educação Empreendedora - Regional Noroeste, Educação Empreendedora - Regional Norte, Educação Empreendedora - Regional Rio Doce, Educação Empreendedora - Regional Sul e Educação Empreendedora - Regional Zona da Mata também estabeleceram parcerias importantes que contribuíram expressivamente para o alcance dos resultados como o Sicoob, no Noroeste de Minas, a Fundação Aperam Acesita na Regional Rio Doce, a Polícia Militar na Regional Norte, a Superintendência da Regional de Passos na Regional Sul, dentre outras.

Finalmente, pode-se destacar que o Programa Nacional de Educação Empreendedora atendeu ao objetivo, além disso, com o amadurecimento do relacionamento com os atores fundamentais da comunidade escolar, algumas ações de articulação realizadas ao longo de 2016 tiveram excelentes resultados como a parceria com a Secretaria Estadual de Educação que pretende atender 2000 novas escolas em 2017.

## Programa Negócio a Negócio – ELOS

Tabela 10: Execução financeira do Programa Negócio a Negócio – ELOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
ELOS - Coordenação Estadual UAIE	718.287	686.282	96%
ELOS - Regional Sul	231.500	209.661	91%
ELOS - Regional Rio Doce	115.141	87.002	76%
ELOS - Regional Triângulo	170.330	169.376	99%
ELOS - Regional Zona da Mata	93.192	93.514	100%
ELOS - Regional Norte	77.318	75.803	98%
ELOS - Regional Centro	153.993	148.163	96%
ELOS - Regional Jequitinhonha e Mucuri	70.136	68.542	98%
ELOS - Regional Noroeste	46.488	45.530	98%
<b>Total</b>	<b>1.676.385</b>	<b>1.583.872</b>	<b>94%</b>

Fonte: SME

O objetivo geral do **Programa Negócio a Negócio** é promover melhorias nos empreendimentos por meio de orientação presencial *in loco*, continuada, gratuita e customizada, e promover relacionamento com novos clientes para o Sebrae.

Objetivos específicos:

- Prestar atendimento a empresários que não tenham tempo/condições de se deslocar até um ponto de atendimento do Sebrae;
- Mapear e organizar as demandas de um público e segmento, definidos ou não, em determinada região;
- Mapear e organizar as demandas de um público e segmento, definidos ou não, para definição de estratégias de atendimento e capacitação;
- Organizar o público-alvo para a formação de projetos setoriais de atendimento.

A iniciativa ELOS do SEBRAE/MG envolve o atendimento presencial ativo aos mesmos públicos-alvo do Programa (MEI e ME), motivo pelo qual foi incorporada à estratégia de atendimento do Programa Negócio a Negócio como iniciativa complementar que atende ao mesmo objetivo estratégico, compartilhando conhecimentos e práticas de atendimento presencial ativo. Suas realizações no ano de 2016 estão a seguir.

Os projetos Elos tem como linha mestra a intensificação do atendimento presencial, *in loco* e individual para as microempresas e MEIs, com foco no mapeamento de demandas de gestão e de continuidade de atendimento, visando o fortalecimento do relacionamento com os clientes.

O contato direto com essas empresas, permitiu a identificação das dificuldades gerenciais e indicação de soluções do Sebrae que possam contribuir para aprimorar a gestão empresarial destes pequenos negócios.

Em 2016, a metodologia utilizada foi a mesma desenvolvida em 2015. A aplicação da mesma metodologia gerou um gráfico comparativo dos mapeamentos 2015 e 2016, possibilitando a análise da evolução da gestão das empresas atendidas.

Os projetos foram executados em várias regiões do estado, além do projeto de coordenação estadual, e obtiveram as realizações a seguir:

### **Coordenação Estadual**

Foram atendidas 70.397 empresas, entre MPE's e Microempreendedores Individuais, em todo estado de Minas Gerais. Os atendimentos foram realizados por cerca de 90 assistentes. O Projeto Elos foi responsável por 33% do total dos empreendimentos atendidos pelo Sebrae Minas.

Foram criados 5 vídeos tutoriais das ferramentas de gestão de finanças – Controle Diário de Caixa, Fluxo de Caixa, Apuração de Resultados, Cálculo do Capital de Giro e Preço de Venda – para facilitar a implantação das ferramentas indicadas. Na monitoria de qualidade realizada para avaliar o atendimento, vários clientes relataram dificuldades em implantar as ferramentas de finanças somente com a instrução do Caderno. Dessa forma, desenvolvemos vídeos tutoriais, tipo Como Fazer, para serem disponibilizados no YouTube.

Em 2016 foi constituído um GT para avaliar a metodologia e resultados do projeto e foi iniciado um trabalho de reformulação dos modelos de diagnóstico, abordagem ao cliente e materiais entregues aos clientes. Os diagnósticos foram reformulados com a participação das áreas de conhecimento – UASF, Educação, Mercado, Comércio e Serviços, Inovação e Sustentabilidade. Foram criados 09 encartes específicos com orientações e dicas das atividades mais recorrentes no atendimento do projeto. Essas atividades correspondem a aproximadamente 55% dos empreendimentos atendidos. São elas: Açougue, Varejo da Moda, Salão de Beleza, Oficina Mecânica, Lojas de Autopeças, Lojas de Materiais de Construção, Farmácia, Minimercados e Alimentação fora do lar.

Novos projetos gráficos foram aprovados para serem utilizados na diagramação dos materiais de 2017.

Na pesquisa de avaliação de reação dos clientes atendidos, utilizando a metodologia NPS, atingimos a avaliação de 87%, ou seja, estamos na zona de excelência.

Na pesquisa de avaliação do projeto, a nota média atribuída pelos clientes ao atendido recebido foi de 9,27, sendo que 79% dos clientes deram notas 9 e 10. 33% dos clientes implantaram no mínimo 1 ferramenta indicada no atendimento.

O projeto estará sendo encerrado em 2016 para adequarmos às novas tipologias estabelecidas pelo SEBRAE/NA. As ações executadas no projeto atual serão incluídas na Atividade de Suporte a Negócios.

### **Regional Sul**

Foram atendidas 13.347 empresas, entre MPE's e Microempreendedores Individuais totalizando 13.464 horas de consultoria, na regional Sul. Os atendimentos foram realizados por cerca de 12 assistentes em campo por dia.

Os atendimentos do Projeto Elos foram responsáveis por 50% do total dos atendimentos da Regional Sul.

Na regional Sul foram adotadas as seguintes estratégias para o atingimento das metas do projeto:

A meta proposta para a Regional Sul em 2016 foi de 13.357 atendimentos, que foram distribuídos entre os 37 atendentes, cabendo 361 atendimentos para cada um deles. Por dia tivemos uma média de 12 assistentes em campo, cada um realizando em torno de 06 atendimentos/dia nos empreendimentos.

A quantidade de atendimentos foi dividida entre os meses de março a outubro, sendo 42 atendimentos/mês/assistente, o que resultou em uma média de 1554 atendimentos/mês e, no mês de novembro, foram em torno de 25 atendimentos/assistente = 925 atendimentos.

Alguns assistentes colocaram como meta do PADI realizar mais 10% sobre a meta proposta. Os demais assistentes, que não colocaram a meta no PADI, a maioria, também realizou cerca de 10% a mais sobre a meta, a fim de contribuir para a meta de atendimentos da Regional.

### **Regional Rio Doce**

Foram atendidas 7.414 empresas, entre MPE's e Microempreendedores Individuais totalizando 7.393 horas de consultoria. Os atendimentos foram realizados por 08 assistentes em trabalho constante concentrados nas microrregiões de Governador Valadares e de Ipatinga. Outras microrregiões também foram atendidas, principalmente por ocasião de eventos e outras demandas os atendimentos. Foram atendidos 72 municípios da regional Rio Doce com a oferta de orientações em finanças, pessoas, mercado, inovação e acesso a serviços financeiro.

A abordagem possibilitou o levantamento de informações mais específicas sobre cada território através das ferramentas de Business Intelligence para proposição de soluções do portfólio do Sebrae para atender as demandas que foram identificadas no diagnóstico. A coleta de dados permitiu a elaboração de relatórios sobre a realidade dos pequenos negócios participantes, por município atendido.

Os atendimentos do Projeto Elos foram responsáveis por 46% do total dos atendimentos da Regional Rio Doce.

A inconsistência na execução financeira apresentada no Projeto ELOS Regional Rio Doce se deve pelas dificuldades enfrentadas para trabalhar o Sebraetec, previsto para empreendimentos atendidos no Projeto. O cenário econômico atípico no ano de 2016 e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa. Ainda houve necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016 e em uma execução abaixo do previsto.

### **Regional Triângulo**

Foram atendidas 9.653 empresas, entre MPE's e Microempreendedores Individuais totalizando 9.665 horas de consultoria. Os atendimentos foram realizados por cerca de 14 assistentes.

A realização do Projeto Elos foi responsável por 41% do total dos atendimentos da Regional.

Na regional Triângulo foram realizadas parcerias com 10 cooperativas de crédito para atendimento dos associados. A meta foi dividida entre os assistentes do projeto de forma igualitária.

As principais cidades da Regional foram atendidas, inclusive nas microrregiões que não tinham assistentes do projeto Elos alocados. Apesar da meta estabelecida para a equipe, foram analisadas e levadas em consideração a quantidade de microempresas e microempreendedores individuais existentes em cada município, ou seja, a equipe atendeu locais prioritários pela quantidade e não ficaram presos somente em suas microrregiões de origem. Foram realizadas reuniões periódicas com



a equipe de assistentes visando identificar as dificuldades encontradas e também buscando a melhoria contínua no atendimento.

O atendimento do projeto foi utilizado como ferramenta de aproximação com os nossos clientes e também para divulgação dos produtos e serviços Sebrae.

### **Regional Zona Da Mata**

Foram atendidas 9.560 empresas, entre MPE's e Microempreendedores Individuais totalizando 9.579 horas de consultoria, na regional Zona da Mata e Vertentes, cumprindo as metas dentro dos padrões estabelecidos.

Os atendimentos do Projeto Elos foram responsáveis por 49% do total dos atendimentos da Regional Zona da Mata.

Na regional Zona da Mata foram adotadas as seguintes estratégias para o atingimento das metas do projeto:

- Descentralização do atendimento em todas as microrregiões;
- Repasse da metodologia para todos os assistentes da regional com aplicação feita por todos os assistentes, através de revezamento com os atendimentos nos pontos de atendimento, gerando maior integração entre as ações das microrregiões.

### **Regional Norte**

Foram atendidas 4.515 empresas, entre MPE's e Microempreendedores Individuais totalizando 4.504 horas de consultoria, na regional Norte. Os atendimentos foram realizados por cerca de 20 assistentes.

Os atendimentos do Projeto Elos foram responsáveis por 40% do total dos atendimentos da Regional Norte.

A meta foi dividida entre clientes novos e clientes já atendidos considerando-se as microrregiões de atuação. O atendimento a clientes já atendidos teve como objetivo o acompanhamento da sua evolução.

Os projetos regionais estão sendo encerrados em 2016 para adequação às novas tipologias estabelecidas pelo Sebrae/NA. As ações executadas por eles serão incluídas nas atividades de atendimento das microrregiões.

### **Regional Centro**

Foram atendidas 20.514 empresas, entre MPE's e Microempreendedores Individuais totalizando 20.550 horas de consultoria, na regional Centro. Os atendimentos foram realizados por cerca de 14 assistentes contratados especificamente para atuação no projeto em campo.

Os atendimentos do Projeto Elos foram responsáveis por 42% do total dos atendimentos da Regional Centro.

Na regional Centro foram adotadas as seguintes estratégias para o atingimento das metas do projeto:

- Estabelecimento de metas individuais por assistente;
- Viagens planejadas fora do período escolar dos assistentes;
- Planejamento e execução de rotas em bairros de Belo Horizonte e região metropolitana que não foram contemplados em 2015.



### **Regional Jequitinhonha e Mucuri**

Foram atendidas 3.683 empresas, entre MPE's e Microempreendedores Individuais totalizando 3.675 horas de consultoria, na regional Jequitinhonha e Mucuri. Os atendimentos foram realizados por cerca de seis assistentes.

Os atendimentos do Projeto Elos foram responsáveis por 33% do total dos atendimentos da Regional Jequitinhonha e Mucuri.

Como estratégia para o atingimento das metas propostas no projeto para a Regional Jequitinhonha e Mucuri, foi aumentada a abrangência e a capilaridade das ações. O Projeto atendeu empreendedores de 42 municípios da Regional.

Além dos atendimentos propostos, os colaboradores alocados na execução do projeto tiveram papel fundamental no direcionamento assertivo dos clientes atendidos frente as soluções oferecidas pela instituição no ano de 2016.

### **Regional Noroeste**

Foram atendidas 1.711 empresas, entre MPE's e Microempreendedores Individuais totalizando 1.735 horas de consultoria. Os atendimentos foram realizados por cerca de 05 assistentes em 20 municípios da regional Noroeste.

Os atendimentos do Projeto Elos foram responsáveis por 35% do total dos atendimentos da Regional.

O fato de novas pessoas estarem inseridas no processo de visitas aos clientes proporcionou um melhor acesso dos clientes aos nossos produtos, a relação de rodízio dos atendentes entre ponto de atendimento e visitas porta a porta acrescentou mais maturidade a equipe e mais qualidade aos atendimentos oferecidos.

Destaca-se a parceria com as cooperativas de crédito que ofereceram ao programa acesso a um banco de dados de clientes ainda não atendidos pela metodologia. Com a meta novos atendimentos chegamos a municípios e distritos ainda não visitados, levamos conhecimento a empresários que realmente necessitavam de nossa orientação e que não tinham acesso.

As ações de atendimento Elos foram atreladas com as atividades do projeto de atendimento da Regional Noroeste, contribuindo assim para a meta de fidelização dos clientes.

### **Programa SEBRAE Mais**

Tabela 11: Execução financeira do Programa SEBRAE Mais

	<b>PREVISTO</b>	<b>REALIZADO</b>	<b>% DE EXECUÇÃO</b>
Programa SEBRAE Mais	43.600	34.078	78%
<b>Total</b>	<b>43.600</b>	<b>34.078</b>	<b>78%</b>

Fonte: SME

O projeto foi criado com o objetivo de receber recurso do SEBRAE/NA (CSN) para que fosse repassado aos demais projetos do SEBRAE/MG, com foco na realização das ações do Programa SEBRAE MAIS (Estratégias Empresariais, Gestão Financeira, Gestão da Qualidade, Lider Coach, Gestão Estratégica de Pessoas, Orientações Financeiras, Orientações em Vendas, Orientações em Compras e Estoques, Plano de Marketing Avançado e Seminários Desafios do Crescimento).

O repasse do recurso acontecia conforme demanda negociada entre as Regionais/Microrregiões e Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo, considerando as metas estipuladas junto ao SEBRAE/NA, capacidade de atendimento e de mobilização e público alvo.

No final de 2015 fomos comunicados pelo Sebrae Nacional que em 2016 alguns programas nacionais deixariam de existir e que as soluções deveriam ser realizadas com CSO, conforme demanda de cada estado. E assim aconteceu com o Sebrae Mais. O programa encerrou em 2015 e, em 2016 as soluções foram demandadas e realizadas com CSO. Como havia uma licitação para aquisição de folder para divulgação soluções em aberto, realizada em 2015 para entrega do material em 2016, pleiteei junto ao Sebrae Nacional a disponibilização do recurso uma vez que continuaríamos realizando as soluções Sebrae Mais e precisaríamos de material para divulgação. Após análise o pedido foi acatado, quando então o valor de R\$ 36.600,00 foi encaminhado para o Sebrae Minas Gerais.

Abaixo as soluções que ainda continuam sendo realizadas em Minas:

- Gestão Estratégica – SEBRAE MAIS (antigo Estratégias Empresariais)
- Gestão Financeira – SEBRAE MAIS (antigo Gestão Financeira: do controle a decisão)
- Consultoria Financeira para Pequenos Negócios – SEBRAE MAIS (antigo FIPEM)
- Seminário Desafios do Crescimento – SEBRAE MAIS
- Lider Coach – SEBRAE MAIS
- Gestão Estratégia de Pessoas – SEBRAE MAIS

### Programa SEBRAETec

Tabela 12: Execução financeira do Programa SEBRAETec

	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
Programa SEBRAETec	35.215.758	6.924.375	20%
<b>Total</b>	<b>35.215.758</b>	<b>6.924.375</b>	<b>20%</b>

Fonte: SME

O Programa SEBRAETec – Serviços em Inovação e Tecnologia, como produto do Sistema SEBRAE de promoção da Extensão Tecnológica para pequenos negócios, tem o objetivo de viabilizar ao seu público o acesso subsidiado a serviços tecnológicos, visando à melhoria de processos, produtos e serviços ou à introdução de inovações nas empresas e mercados.

### 3.6.4 Projetos

#### 3.6.4.1 Projetos de Atendimento

#### SETOR AGRONEGÓCIOS

##### Dados Gerais

	Descrição
<b>Tipo</b>	Atendimento
<b>Finalidade</b>	Oferecer suporte para o desenvolvimento e gestão dos projetos de atendimento em agronegócios.
<b>Descrição</b>	A atuação da Unidade de Atendimento Coletivo Agronegócios no SEBRAE/MG é realizada por meio de projetos, sendo caracterizada pela abordagem direta aos empresários de micro e pequenas empresas e empreendedores organizados em grupos atuantes no segmento de agronegócios.
<b>Unidade responsável pelas decisões estratégicas</b>	Unidade de Agronegócios.
<b>Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução</b>	Unidade de Agronegócios.
<b>Unidades executoras</b>	Unidade de Agronegócios; Unidades Regionais Norte, Sul, Zona da Mata, Triângulo, Jequitinhonha e Mucuri, Rio Doce, Noroeste, Centro.
<b>Coordenador estadual</b>	Priscilla Magalhães Gomes Lins
<b>Competências institucionais requeridas para a execução da ação</b>	Elaboração de estratégias para o desenvolvimento do setor econômico. Gestão de projetos de atendimento para execução das ações nos segmentos econômicos.

Tabela 13: Execução financeira do SETORIAL AGRONEGÓCIOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Origem Minas	1.185.226	8.228	1%
<b>Total</b>	<b>1.185.226</b>	<b>8.228</b>	<b>1%</b>

Fonte: SME

Em 2016, o projeto Origem Minas atuou como integrador na promoção do desenvolvimento, competitividade e diferenciação do agronegócio de Minas inspirado pelo estilo de vida mineiro.

Foram diversas ações de promoção, divulgação dos produtos mineiros e acesso a novos mercados: 11 edições da Feirinha Aproxima; 5 edições do Festival Fatura (Porto Alegre, Fortaleza, São Paulo, Tiradentes, Belo Horizonte); Semana Internacional do Café; 3 edições da Feira Experimente, evento Max, Sirha Rio de Janeiro.

E ainda, foram realizadas: Trips to Origin ou Viagens para as Origens para a região da Serra da Canastra e para a Região de Salinas, contando com a presença de chefs renomados e representantes do varejo trendy, proprietários de cafeterias e varejistas, aprofundando o conhecimento deste

importante público sobre a estratégia de valorização dos produtos mineiros que são trabalhados com foco na identidade e origem.

Por meio das ações de mercado do Projeto Origem Minas, produtos como o molho - Chef in Boss, o doce de leite –Rocca, o café – Das Amoras, os doces Cocada Mineira, conseguiram ser comercializados nas mais importantes lojas do varejo nacional como: Super Nosso, Empório Espaço de Minas, Verde Mar.

Em 2016 o projeto Origem Minas contou com a parceria efetiva da CODEMIG que investiu recursos nas ações do projeto.

As divergências na execução das metas físicas e financeiras não acarretaram prejuízos para os resultados globais do projeto Origem Minas.

A execução financeira do projeto foi comprometida devido a problemas ocorridos com o programa Sebraetec. O cenário econômico atípico no ano de 2016 e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

As ações foram executadas conforme relatado na primeira parte deste relatório e as execuções física e financeira lançadas em outros projetos e atividades, conforme a parceira interna realizada para sua execução.

Tabela 14: Execução financeira do segmento de AQUICULTURA E PESCA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Peixe Ornamental na Região de Muriaé	244.654	55.351	23%
<b>Total</b>	<b>244.654</b>	<b>55.351</b>	<b>23%</b>

Fonte: SME

A salvo da correnteza que se arrasta pelo país, a produção de peixes ornamentais cresce a passos largos no Brasil, tendo Minas Gerais como o maior fornecedor nacional. O negócio contabiliza, por ano, 12 milhões de unidades, em média, vendidas no estado, o que mostra o potencial que a atividade tem para se tornar referência mundial, segundo especialistas ouvidos pelo estado de Minas. Contra a maré da crise que afeta vários setores da economia brasileira, piscicultores estão satisfeitos com o retorno do investimento. A explicação está na rentabilidade. O valor unitário dos animais cresceu mais de 700% nos últimos anos e, de acordo com o Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), há muito espaço para ser explorado no ramo.

Em Minas Gerais, 60% da produção está concentrada na Região de Muriaé, na Zona da Mata, onde a atividade começou há 25 anos com a chegada de muitos peixes de fora do País, principalmente, os asiáticos, como é a espécie Betta. Muriaé tem a melhor criação dessa espécie no Brasil. Atualmente, há na região cerca de 120 espécies diferentes sendo produzidas. A mão de obra é familiar, sendo a principal e única fonte de renda da grande maioria das propriedades. A piscicultura na região é desenvolvida no sistema intensivo de produção, predominantemente em estufas.

A criação de peixes ornamentais popularizou-se na Zona da Mata Mineira ao se mostrar uma alternativa de renda para famílias de áreas rurais. Além do clima favorável e da grande

disponibilidade de água, a região tem atraído grande número de produtores devido à vantagem de ser uma atividade que exige pouco investimento e de rápido retorno econômico.

O Sebrae Minas está atuando com vários parceiros, objetivando tornar a região de Muriaé reconhecida como polo produtor de peixe ornamental e elevar a renda de cerca de 60 produtores participantes do projeto, através da melhoria contínua do processo produtivo.

Em 2016, o projeto enfrentou algumas dificuldades em sua gestão devido aos seguintes fatores: alteração do responsável técnico e gestor do projeto; mudanças das lideranças na AQUIPAMM; recadastramento de entidades executoras no SEBRAETEC; desmobilização do público alvo (impacto de eleições municipais); dificuldades das duas associações participantes do projeto - AAQUIPAMM e AAQUIVAG.

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa (s) jurídica (s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Em virtude destes acontecimentos, o projeto teve sua execução prejudicada. Em um seminário que realizamos em dezembro, apresentamos estas dificuldades e a estratégia que o SEBRAE, juntamente com as instituições parceiras, enxergam para o Polo de Piscicultura ornamental, tais como: continuidade das ações de regularização legal e ambiental das propriedades, necessidade de implantação de sistemas eficientes de produção (melhoria de processo produtivo), ação de implementação de gestão da propriedade, ações voltadas ao amadurecimento do Polo em mercado interno. Assim, prevê-se que, para o ano de 2017, o projeto, agora, prorrogado até julho, possa ter êxito na implementação destas ações, dando continuidade nos processos.

Foi previsto para este setor, no ano de 2016, um orçamento de R\$ 244.65,00. Deste montante, foram executados R\$ 55.351,00, correspondendo à aproximadamente 22,6% do valor total.

Com relação às execuções e metas físicas, tem-se algumas inconsistências, com as justificativas já supra mencionadas, onde ressalta-se, apenas, as metas do indicador “nº de horas de consultoria”, não estão coerentes entre o planejado e executado por ausência do lançamento da execução e seu atraso na execução justifica-se pela tardia implantação do SEBRAETEC.

Tabela 15: Execução financeira do segmento de CAFÉ

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Café na Região do Cerrado Mineiro	720.000	640.268	89%
Cafeicultores na Região do Cerrado Mineiro	725.508	492.305	68%
Desenvolvimento da Indústria de Torrefação de Cafés do Estado de Minas	523.500	120.025	23%
Educampo Café na Região de Guaxupé - COOXUPÉ e EXPORTADORA	319.850	158.790	50%
Semana Internacional do Café	570.000	546.495	96%
Café das Matas de Minas	446.000	327.584	73%
Cafeicultores da Região Campo das Vertentes	223.500	148.529	67%
Internacionalização do Café da Mantiqueira	84.500	84.011	99%
<b>Total</b>	<b>3.612.858</b>	<b>2.518.007</b>	<b>70%</b>

Fonte: SME

De acordo com estimativas da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB, em 2016 a safra brasileira de café foi de 49,64 milhões de sacas beneficiadas de 60kg (estimativa de 41,29 milhões sacas de café arábica e 8,35 milhões de sacas de café conilon). O resultado considera a produção de café arábica e de café conilon e mostra uma redução de 14,8% em comparação com a produção de 2015 (acréscimo de 28,8% de café arábica e redução de 25,3% de café conilon). O levantamento indica, ainda, uma produtividade média nacional de 25,46 sacas por hectare nesta safra, considerando as duas espécies (ganho de 13,20% em relação à safra passada).

A redução da safra de 2016 em relação a 2015 ocorreu, principalmente, devido à redução na área em produção e, sobretudo, à seca e à má distribuição de chuvas por dois anos consecutivos nos estádios de florescimento, formação e enchimento de grãos no Espírito Santo, maior produtor da espécie conilon (nos outros estados produtores de conilon também ocorreu estiagem nas fases críticas, porém mais amenas do que no ES). A produção de café arábica foi maior neste ano devido à bialidade de alta (Zona da Mata apresentou bialidade invertida, com redução da produção na ordem de 8,02% em relação a 2015), além do aumento de área de produção, à incorporação de novas áreas que se encontravam em formação e renovação e às condições climáticas mais favoráveis. Minas Gerais, maior Estado produtor nacional de café arábica, produziu 22,3 milhões de sacas de café, uma redução de 2,8% em relação à safra 2014.

O atual quadro de forte recessão econômica, de crise política brasileira, de expectativa de alta nos juros americanos elevando a cotação do Dólar frente ao Real, de mudanças climáticas, de baixos estoques de passagem, de aumento de consumo doméstico, observados durante o ano de 2016, reforça ainda mais a necessidade de profissionalização dos cafeicultores. A expectativa de preços atrativos em 2017 não ameniza a situação do setor, que precisa de cada vez mais eficiência para ser competitivo. Neste cenário, a eficiente gestão da atividade é, cada vez mais, uma exigência para a sustentabilidade da cafeicultura.

Os projetos relacionados ao setor da cafeicultura desenvolvidos pelo Sebrae-MG em 2016 atenderam 1.221 cafeicultores, em três regiões produtoras do estado (Cerrado, Sul e Matas). Foram aplicados R\$ 3,6 milhão, em 8 projetos finalísticos, que priorizaram as estratégias de reforçar o relacionamento com o segmento de torrefação de café, de promover a identidade das regiões produtoras, de estimular a melhoria da qualidade do produto e de reforçar a governança setorial, além de incentivar a gestão da atividade cafeeira.

O projeto Café das Matas de Minas atuou intensamente no processo de ativação do uso do selo regional – Região das Matas de Minas / Marca Coletiva. Destaca-se como ação de impacto a construção de toda a estrutura necessária para a rastreabilidade da origem, incluindo a parceria de uso do sistema de controle já utilizado pela Região do Cerrado Mineiro. Este esforço resulta em grande aproximação entre as estratégias das regiões produtoras, permitindo parcerias entre as entidades representativas e economia de recursos financeiros. Além disso, foram formatadas as histórias dos principais produtores que utilizarão a plataforma de controle, contendo banco de imagens, vídeos, textos e história da região.

O projeto Internacionalização do Café da Mantiqueira, avançou no processo de comercialização do café com o selo “Mantiqueira de Minas”, com a venda de 33.000 sacas de 60 kg, especialmente para os mercados da Austrália, Estados Unidos, Bélgica, Coreia e Inglaterra. Já são 127 produtores na Mantiqueira de Minas credenciados para a utilização do Selo Regional.

O Projeto Cafeicultores da Região Campo das Vertentes atuou no sentido de construir os primeiros documentos que irão compor o dossiê a ser apresentado ao INPI para o processo de Indicação de Procedência do Campo das Vertentes. Foram realizados o mapeamento da região produtora, definidas nas características dos cafés da região e o levantamento histórico com comprovação da reputação da

região na produção de café. Os demais documentos serão elaborados em 2017, bem como os trabalhos de desenvolvimento da Governança local.

Os projetos relacionados ao Educampo tiveram como foco as consultorias de gestão e ações de tecnologia de pós colheita, qualidade do produto, certificação e mecanização agrícola. Os projetos Educampo Café, desenvolvidos pelo Sebrae-MG em 2016, atenderam 423 cafeicultores, nas três regiões produtoras do estado (264 produtores do Cerrado; 39 das Matas de Minas; 120 do Sul de Minas). Como resultado relevante dos produtores participantes do Educampo, destacamos a variação positiva de 24,82% na margem líquida, em virtude de um maior preço de venda (30,96% do que o preço médio de venda de 2015).

No projeto Café na Região do Cerrado Mineiro, destaca-se a realização da ação Integra Cerrado Mineiro, que estimulou o aumento do número de produtores credenciados para o uso do selo, passando de 340 para 833, um incremento de 145 %, ampliando a oferta de cafés selados para o mercado. Foi iniciada, ainda, a ação Geração de Demanda para a Origem Cerrado Mineiro, visando a criação de uma estratégia voltada para incentivar a demanda por cafés selados da região, complementando a ação anterior. Destaca-se também volume de café comercializado com o selo Região do Cerrado Mineiro: 70.000 sacas.

O projeto de Desenvolvimento da Indústria de Torrefação do Estado de Minas Gerais, desenvolvido em parceria com Sebrae Nacional, ABIC e Sindicato das Indústrias de Torrefação do Estado de Minas Gerais, tem como objetivo trabalhar junto às micro e pequenas empresas do setor de torrefação de café no estado, através de seu reposicionamento estratégico e capacitação gerencial e tecnológica. Em 2016, foi realizado um estudo da Cadeia Produtiva do Café em Minas Gerais: caracterização e importância econômica. Além disso, as torrefadoras tiveram a oportunidade de participar da Semana Internacional do Café que aconteceu em Belo Horizonte, no período de 21 a 23 de setembro de 2016.

Os projetos relacionados ao setor de café executados no ano de 2016, tiveram a sua execução financeira comprometida (70%) durante o ano de 2016. Este fato foi decorrente do cenário econômico atípico e das restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae, que levaram a uma decisão tardia quanto ao aporte de recursos ao programa Sebraetec, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de entidades executoras (pessoas físicas e pessoas jurídicas), prestadoras de serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do programa para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Devido a esse aporte tardio de recursos, não foram executadas diversas ações previstas nos projetos de café, comprometendo a execução financeira dos mesmos. Além disso, foram identificadas inconsistências em algumas métricas executadas e que não foram previstas no momento do replanejamento dos projetos.

Tabela 16: Execução financeira do segmento de DERIVADOS DE CANA DE AÇÚCAR

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Comercialização da Cachaça Artesanal de Salinas e Região	115.027	32.068	28%
<b>Total</b>	<b>115.027</b>	<b>32.068</b>	<b>28%</b>

Fonte: SME

A cachaça, que por muito tempo foi considerada uma bebida de segunda linha, vem experimentando grande diversidade de rótulos e avançando em diversos segmentos de consumidores. O consumo de cachaça artesanal no Brasil tem crescido a uma média de 7% ao ano, demonstrando o grande potencial de crescimento da atividade. A produção de cachaça é realizada predominantemente por microempresas, entretanto, somente 15% do total de produtores são registrados. A cadeia produtiva

deste destilado gera mais de 600.000 empregos diretos e indiretos no país. A Região de Salinas se destaca no mercado nacional, sendo um dos mais importantes polos produtores da bebida no país.

O Projeto de Cachaça na região de Salinas iniciou-se em 2005 em função do crescimento da atividade no Norte de Minas. São 24 os produtores que contam com o registro no Ministério da Agricultura e 55 marcas, além de uma cooperativa composta por 109 produtores da agricultura familiar com uma produção anual de 5 milhões de litros. Importante região produtora de cachaça artesanal, Salinas tem o seu produto classificado com classe “A” pelo Ministério da Agricultura.

Em 2016 o projeto avançou com a estratégia de identidade e origem. Foi realizado o lançamento da marca coletiva “Região de Salinas”, assinalando o início de uma nova etapa do trabalho, a comunicação e disseminação da estratégia da marca/identidade. Foi realizada a primeira Trip to Origin para a região, ação que permite uma perfeita interação do território e seus produtores com os formadores de opinião (chefs, lojistas, blogueiros, jornalistas), favorecendo o surgimento de novos negócios e a disseminação da identidade da região para os consumidores finais.

Para 2017 estamos projetando, além de novas atividades que reforcem a identidade da região, a organização da Associação de Produtores – Apacs, no intuito de estruturá-la e fortalecê-la para os desafios da nova estratégia de atuação.

O projeto atendeu 18 empresas em 2016, com orçamento previsto de R\$ 115.027,00, sendo que deste montante foram executados R\$ 32.068,00, correspondendo à aproximadamente 28% do valor total.

Do total do orçamento previsto para 2016, 43% correspondia a recursos do Sebraetec que não foram utilizados. O cenário econômico atípico no ano de 2016 e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016 e, neste caso, dificultando sua utilização. A execução financeira do projeto também foi comprometida pelo atraso de uma empresa de consultoria em regularizar sua documentação junto ao Sebrae. Neste caso, a ação será executada com recursos de 2017.

As horas de consultoria previstas não foram realizadas devido à não execução dos recursos Sebraetec e também do adiamento do início da consultoria já contratada, conforme relatado no parágrafo anterior.

Uma missão foi realizada e consta no SIAC entretanto, por problemas de sincronização de sistemas, não consta no relatório do SME.

Tabela 17: Execução financeira do segmento de FRUTICULTURA e CITRICULTURA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Poncã em Pirapora e Região - Gestão Avançada Fruticultura	205.669	196.744	96%
Bananicultura no Jaíba e Região	578.300	302.868	52%
Citricultura no Jaíba - Agricultura Familiar	278.300	140.768	50%
Manga na Região do Jaíba	572.956	218.924	38%
<b>Total</b>	<b>1.635.225</b>	<b>859.304</b>	<b>53%</b>

Fonte: SME

O Brasil continua posicionado como terceiro produtor mundial de frutas, mantendo o volume de colheita de aproximadamente 43 milhões de toneladas anuais. Minas Gerais também se mantém como 4º produtor nacional, com 3 milhões de toneladas, representando 8% da produção nacional.

Dentre os desafios da fruticultura está a estratégia de fidelização dos consumidores em produtos de regiões específicas. Desde o ano de 2010, o SEBRAE Minas tem trabalhado com o desenvolvimento de territórios, utilizando a estratégia de IDENTIDADE E ORIGEM. Entende-se por Identidade e Origem a estratégia de gerar desenvolvimento e criar diferenciação relevante para a região e seus produtos, por meio da definição de uma expressão de marca única e verdadeira. Também continuam os trabalhos apoiados nos pilares da gestão, produtividade, governança, mercado, sustentabilidade.

Na fruticultura, destaco a consolidação da Região do Jaíba no mercado internacional com a estratégia de Identidade e Origem. Em fevereiro deste ano, produtores da região expuseram frutas seladas em uma das maiores redes varejistas da Europa, o KADEWE. Esta ação gerou visibilidade nacional e internacional para a região, que tem como ambição “ser uma referência mundial em fruticultura”. Foram emitidos em 2016, 590.799 mil selos para a banana, 89.521 mil para a manga, 77.002 mil para o limão e 40.653 mil para as culturas do mamão, totalizando 797.875 mil selos. As frutas com selo de origem foram comercializadas no mercado de São Paulo e no mercado Europeu.

No projeto de Poncã de Pirapora o destaque foi a consolidação do Educampo, onde os produtores puderam comparar resultados econômicos de safras, bem como o aumento da rentabilidade na atividade fruticultura.

Participaram dos projetos de fruticultura, em 2016, de forma direta 163 produtores e de forma indireta, aproximadamente 300. Houve uma boa resposta dos empresários às ações realizadas pelo SEBRAE/MG.

O setor de fruticultura contou, em 2016, com um orçamento de R\$1.635.225,00. Deste montante foi executado o valor de R\$ 859.304,00, correspondendo a aproximadamente 52.54 % do valor total do orçamento.

Em 2016, os projetos de fruticultura tiveram as suas execuções financeiras comprometidas (52,54%). Este fato foi decorrente do cenário econômico atípico e das restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae, que levaram a uma decisão tardia quanto ao aporte de recursos ao programa SEBRAETEC, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de entidades executoras (pessoas físicas e pessoas jurídicas), prestadoras de serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do programa para o 2º semestre/2016 e uma execução abaixo do previsto. Devido a esse aporte tardio de recursos, não foram executadas diversas ações previstas, comprometendo a execução financeira dos mesmos. Além disso, foram identificadas inconsistências em algumas métricas executadas e que não foram previstas no momento do replanejamento dos projetos.

As divergências na execução das metas físicas não acarretaram prejuízos para os resultados globais dos projetos da carteira de fruticultura.

Tabela 18: Execução financeira segmento de HORTICULTURA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Competitividade na Produção e Comercialização de Hortifruticultura em São Gotardo	373.667	90.091	24%
<b>Total</b>	<b>373.667</b>	<b>90.091</b>	<b>24%</b>

Fonte: SME

O consumo no mercado brasileiro vem passando por alterações provocadas pela economia conturbada dos últimos anos e, conseqüentemente, pelas mudanças de hábitos de consumo. Diferentes tipos de processamento de hortaliças têm sido valorizados pelos consumidores com interesse em novidades na área alimentar para consumo "in natura", por produtos semi prontos, saudáveis e seguros.

Atento às tendências de mercado, o SEBRAE/MG utiliza em sua estratégia de atuação no setor de hortifruti os pilares da gestão, produtividade, governança, mercado, sustentabilidade e IDENTIDADE E ORIGEM, o pilar da estratégia de longo prazo para a Região de São Gotardo. Em 2014 foi estruturada a estratégia da Região que tem como objetivo posicionar a Região de São Gotardo como um polo produtor de qualidade superior.

Em 2016, foi dada a continuidade nas ações de ativação da estratégia do projeto, envolvendo a finalização da plataforma de rastreabilidade, estruturação do conselho regulador e monetização do mesmo. Devido às dificuldades encontradas no Programa SEBRAETEC, as ações de tecnologia não foram executadas, gerando impactos no lançamento da marca, bem como na execução física e financeira do projeto.

Participaram dos projetos de fruticultura, em 2016, de forma direta 88 produtores e de forma indireta aproximadamente 220 produtores. Houve uma boa resposta dos empresários às ações realizadas pelo SEBRAE/MG

O setor de horticultura contou, em 2016, com um orçamento de R\$373.000,00. Deste montante foi executado o valor de R\$90.091,00, correspondendo a 24% do valor total do orçamento.

Em 2016, o projeto Competitividade na Produção e Comercialização de Hortifruticultura em São Gotardo, teve a sua execução financeira comprometida (24%). Este fato foi decorrente do cenário econômico atípico e das restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae, que levaram a uma decisão tardia quanto ao aporte de recursos ao programa SEBRAETEC, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de entidades executoras (pessoas físicas e pessoas jurídicas), prestadoras de serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do programa para o 2º semestre/2016 e uma execução abaixo do previsto. Devido a esse aporte tardio de recursos, não foram executadas diversas ações previstas, comprometendo a execução financeira dos mesmos. Além disso, foram identificadas inconsistências em algumas métricas executadas e que não foram previstas no momento do replanejamento do projeto.

As divergências na execução das metas físicas não acarretaram prejuízos para os resultados globais dos projetos da carteira de horticultura.

Tabela 19: Execução financeira do segmento de LEITE E DERIVADOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Educampo Leite na Região de Itanhandu – ALHAMBRA	43.000	42.258,85	98%
Educampo Leite na Região de Lagoa da Prata – EMBARÉ	52.000	41.748	80%
Educampo Leite na Região de Passos - VIGOR	18.000	18.239	101%
Educampo Leite na Região de Patos de Minas - NESTLÉ	38.000	35.342	93%
Educampo Leite na Região de Tiros - TIROLEZ	10.000	9.760	98%
Queijo Minas Artesanal na Região da Canastra	72.986	62.163	85%
Desenvolvimento dos Queijos Especiais das Matas de Minas	33.168	27.422	83%
Educampo Leite na Região de Araxá – ITAMBÉ	15.600	15.600	100%
Educampo Leite na Região do Alto Paranaíba - COOPATOS	60	60	100%
Educampo Leite na Região de Campina Verde – AGROVERDE	10.000	10.040	100%
Educampo Leite na Região de Conceição do Rio Verde - COOPERRITA	14.000	13.029	93%
Educampo Leite na Região de Curvelo - ITAMBÉ	51.000	30.306	59%
Educampo Leite na Região de Governador Valadares – COOPERIODOCE	14.490	14.442	100%
Educampo Leite na Região de Guanhães – ITAMBÉ	16.000	13.933	87%
Educampo Leite na Região de Itaúna – ITAMBÉ	20.000	8.410	35%
Educampo Leite na Região de Onça do Pitangui – COOPERONÇA	24.000	12.471	52%
Educampo Leite na Região de Paracatu – COOPERVAP	48.000	17.874	37%
Educampo Leite na Região de Patrocínio – COOPA	531	531	100%
Educampo Leite na Região de Sete Lagoas –ITAMBÉ	34.000	13.984	41%
Educampo Leite na Região de Poços de Caldas – DANONE	110.000	105.005	96%
Educampo Leite na Região de São Domingos do Prata – COOLVAM	14.300	14.300	100%
Educampo Leite na Região de Uberlândia – CALU	10.000	4.227	42%
Educampo Leite na Região de Unaí – ITAMBÉ	48.000	22.879	48%
Educampo Leite na Região de Lavras – ITAMBÉ	18.044	17.706	98%
<b>Total</b>	<b>715.179</b>	<b>551.730</b>	<b>77%</b>

Fonte: SME

A necessidade crescente de melhoria de competitividade tem exigido, cada vez mais dos empresários do segmento de leite e derivados, investimentos em planejamento, gestão e tecnologia, tanto na produção primária quanto na indústria. O grande desafio continua sendo o aumento da produtividade, considerada muito baixa em comparação com outros países produtores. A ampliação do uso de tecnologias de produção na empresa rural e a aceleração da inovação por parte da indústria completam o pacote de “exigências”. Na indústria, grandes movimentos têm acontecido, com o surgimento de novos players internacionais, tornando o mercado ainda mais competitivo.

A produção brasileira de leite deverá cair novamente, acumulando dois anos consecutivos de queda. O ano foi marcado pelo aumento de custos ao produtor e elevação das importações, o que desestimulou a produção. A vertiginosa queda dos preços do leite a partir de agosto piorou ainda mais o cenário para o produtor de leite. Entretanto, o ano de 2017 deve ser mais favorável ao produtor, com menor pressão de custos e redução das importações. Isso porque deveremos observar queda nos preços dos insumos e aumento nos preços internacionais de lácteos. A maior incerteza está em relação ao comportamento da demanda, devido à situação econômica do país. Já a indústria, que conviveu boa parte do ano com alto custo da matéria prima, ainda depende de uma recuperação da demanda.

Mesmo com este cenário mais exigente, Minas Gerais continua se destacando como o primeiro produtor de leite do país, com cerca de 27% da produção nacional, e também é líder na produção de derivados lácteos, com aproximadamente 30% da produção do país.

Os projetos do Sebrae Minas direcionados ao setor de leite e derivados em 2016 atenderam 20 cooperativas de leite, 07 laticínios e 782 produtores, com previsão de utilização de R\$ 715.179, sendo efetivamente utilizados R\$ 551.730, representando uma execução de 77% do total. A ação do Sebrae no setor em 2016 foi direcionada à capacitação gerencial dos produtores, aumento da eficiência na produção e melhoria da qualidade do leite com foco no atendimento aos parâmetros da Instrução Normativa nº 62 do Ministério da Agricultura.

Mais uma vez os produtores participantes do projeto Educampo alcançaram bons resultados. Em um ano difícil para o setor, apesar do aumento do preço dos insumos e serviços, os produtores participantes do projeto conseguiram diminuir o custo total do leite de R\$ 1,38 em 2015 para R\$ 1,25 em 2016, com aumento da escala de produção que passou do valor médio de 1.566 L/dia para 1.640 L/dia. Por meio de uma gestão eficiente, os produtores obtiveram um aumento da margem bruta de 316%, que passou de 49.266 R\$/ano para 204.955 R\$/ano."

O projeto desenvolvido junto aos produtores de Queijo Minas Artesanal da Região da Canastra continua gerando importantes resultados para a atividade. O reposicionamento do produto no mercado foi fundamental para os avanços obtidos na visibilidade da região, bem como na valorização do queijo. A ação para disseminar a identidade da região tem contribuído para a maior visibilidade do queijo da Canastra e sua inserção em novos mercados. Foram iniciadas ações em parceria com o projeto Turismo na região. Os resultados obtidos neste projeto credenciaram o Sebrae a iniciar ações na Região do Serro, junto aos produtores de queijo, o que será intensificado em 2017.

As principais inconsistências na execução financeira são listadas a seguir:

No projeto Educampo Leite na Região de Uberlândia – CALU, os recursos não foram utilizados conforme previsão por solicitação da indústria parceira, que por mudanças nas estratégias de atuação junto aos produtores, optou por não realizar todas as ações previstas.

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, resultando na execução abaixo do previsto, nos projetos Educampo Leite na Região de Curvelo – Itambé, Educampo Leite na Região de Itaúna – Itambé, Educampo Leite na Região de Onça do Pitangui – Cooperonça, Educampo Leite na Região de Paracatu – Coopervap, Educampo Leite na Região de Sete Lagoas – Itambé, Educampo Leite na Região de Unaí – Itambé e Educampo Leite na Região de Lagoa da Prata – Embaré.

Em relação à execução física, os resultados foram bastante satisfatórios, verificando-se algumas divergências no alcance de metas e registro das mesmas, as quais serão listadas a seguir.

No projeto Desenvolvimento dos Queijos Especiais das Matas de Minas, as métricas relativas aos instrumentos “consultorias”, “cursos”, “missões” e “seminários” não foram realizadas pois, por decisão da Regional, as ações referentes ao setor passaram a ser contempladas pela atividade de atendimento da mesma.

Nos projetos Queijo Minas Artesanal na Região da Canastra, Educampo Leite na região de Itanhandu – Alhambra e Educampo Leite na região de Tiros – Tirolez todas as ações previstas foram realizadas. Foram identificadas inconsistências em algumas métricas executadas e que não foram previstas no momento do replanejamento.

As métricas do indicador “nº de horas de consultoria”, não estão coerentes com o planejado por problemas de replanejamento durante a fase de reestruturação dos projetos Educampo Leite na Região de Araxá – Itambé, Educampo Leite na Região de Campina Verde – Agroverde, Educampo Leite na Região de Curvelo – Itambé, Educampo Leite na Região de Guanhães – Itambé, Educampo Leite na Região de Itaúna – Itambé, Educampo Leite na Região de Onça do Pitangui – Cooperonça, Educampo Leite na Região de Sete Lagoas –Itambé, Educampo Leite na Região de Uberlândia – CALU.

No projeto Educampo Leite na região de Lagoa da Prata - Embaré as ações foram realizadas junto ao público alvo atingindo os objetivos propostos para o ano. Foram identificadas inconsistências em algumas métricas executadas e que não foram previstas no momento do replanejamento. Houve ainda uma oficina prevista que foi substituída por um seminário sem que houvesse o replanejamento no sistema.

No projeto Educampo Leite na região de Passos – Vigor todas as ações previstas foram executadas. Houve superação da métrica “horas de consultoria” devido ao aumento do nº de grupos sem a alteração no sistema. Foram identificadas inconsistências em algumas métricas executadas e que não foram previstas no momento do replanejamento.

No projeto Educampo Leite na Região de São Domingos do Prata – Coolvam, todas as ações previstas foram realizadas junto ao público alvo atingindo os objetivos propostos para o ano integralmente, porém houve erro na consolidação dos lançamentos no sistema.

No projeto “Educampo Leite na Região de Sete Lagoas –Itambé” as ações foram realizadas junto ao público alvo atingindo os objetivos propostos para o ano. Foram identificadas inconsistências em algumas métricas executadas que não foram previstas no momento do replanejamento. Houve ainda uma oficina prevista que foi substituída por uma “missão/caravana” sem que houvesse o replanejamento no sistema.

O projeto Educampo Leite na Região de Paracatu – Coopervap, teve bom aproveitamento das atividades realizadas e para melhor atender o perfil de clientes do projeto, além das ações planejadas, foi realizada uma oficina não prevista anteriormente sem que houvesse o replanejamento no sistema.

No projeto Educampo Leite na Região de Araxá – Itambé, as métricas “missões e caravanas” e “oficinas” não houve execução como previsto em função da não realização das ações por decisão da indústria parceira. Neste caso esta alteração não foi feita no sistema no momento da reestruturação do projeto. Já o indicador “palestra”, foi executado em sua totalidade, porém houve erro na consolidação dos lançamentos no sistema.

O projeto Educampo Leite na Região de Curvelo – Itambé, teve bons resultados no atendimento aos produtores. O indicador “palestras” teve sua execução acima do previsto, para melhor atender o perfil dos clientes do projeto. A necessidade de realização de mais palestras foi identificada posteriormente ao planejamento e esta alteração não foi feita no sistema no momento da reestruturação do projeto.

Nos projetos Educampo Leite na Região de Campina Verde – Agroverde, Educampo Leite na Região de Guanhães – Itambé, Educampo Leite na Região de Itaúna – Itambé, Educampo Leite na Região de Onça do Pitangui – Cooperonça, Educampo Leite na Região de Patrocínio – Coopa, Educampo Leite na Região de Uberlândia – CALU a métrica “palestras” não foi executada como previsto em função da não realização da ação por decisão das indústrias parceiras. Neste caso esta alteração não foi feita no sistema no momento da reestruturação dos projetos.

No projeto Educampo Leite na Região de Patos de Minas – Nestlé, as ações foram realizadas junto ao público alvo atingindo o objetivo propostos para o ano. Foram identificadas inconsistências em algumas métricas executadas e que não foram previstas no momento do replanejamento. Houve ainda uma palestra prevista que foi substituída por um seminário sem que houvesse o replanejamento no sistema.

Tabela 20: Execução financeira do segmento de SUINOCULTURA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Suinocultura na Região Centro Oeste Mineira	161.011	1.010	1%
Suinocultura na Região de Patos de Minas	195.475	35.460	18%
<b>Total</b>	<b>356.486</b>	<b>36.470</b>	<b>10%</b>

Fonte: SME

O ano de 2016 para os suinocultores brasileiros foi caracterizado como um período de forte crise para o setor. Com o alto preço do custo de produção e o baixo preço pago pelo animal nas principais praças do País, muitos produtores foram forçados a deixar a atividade.

Somado à tendência internacional de menor oferta de milho, a desvalorização do Real frente ao Dólar, que correspondeu à queda de 50% ao longo de 2015, incentivou os embarques internacionais de milho e soja, puxando suas cotações internas para cima. Além disso, a safrinha de milho de 2016 sofreu com a estiagem no centro-oeste e as perspectivas de uma colheita recorde caíram, o que levou a permanência de uma cotação elevada para o grão. Aliado a este fato, a forte retração do mercado consumidor de carne suína ao longo do ano de 2016, justificada pela redução do poder aquisitivo da população brasileira, pelo aumento do desemprego e contenção de gastos familiares.

A disparada nos preços do milho foi decisiva para deixar a suinocultura em crise novamente. A baixa oferta do cereal no Brasil ligada ao aumento da exportação, impulsionado pela alta do dólar e queda na produção. Com isso, os Suinocultores trabalharam com margens negativas neste ano. A crise que atingiu os suinocultores em todo o país iniciada ainda em janeiro de 2016, resultando em prejuízo de R\$ 2,4 bilhões ao setor em 2016.

A estratégia do Projeto até então tinham dois focos: (i) a melhoria da gestão nas granjas de suínos a partir da transformação do Projeto de Gestão Avançada em Educampo. E ainda, (ii) o projeto de cogeração de energia elétrica a partir do biogás, advindo do sistema de tratamento de efluentes das granjas, tendo como consequência a redução dos custos de produção pela economia de gasto com energia nas granjas.

O projeto Educampo não foi executado em sua totalidade conforme previsto pelo desinteresse dos produtores em atuar diretamente com a gestão das propriedades. O pior impacto foi no projeto no Polo de Pará de Minas, onde vários suinocultores participantes do projeto, em virtude da crise econômica deixaram a atividade. Assim, neste Polo, o projeto foi descontinuado. Na região de Patos de Minas ainda há necessidade de um intenso trabalho de articulação de entidades parceiras e produtores, demonstrando a força da cadeia produtiva e o benefício de um trabalho consistente, apoiado pela Associação – ASTAP e pela indústria agregada, SUINCO.

Assim, em dezembro de 2016, fizemos um realinhamento do projeto, com estas entidades (ASTAP e SUINCO) apresentando novas estratégias, mais robustas e consistentes. Acreditamos que, em 2017, o projeto possa voltar a ser referência na cadeia de carnes.

A ação ligada à produção de energia elétrica a partir do biogás teve sua efetivação prejudicada pelo recadastramento das entidades executoras – remodelação do SEBRAETEC, onde a entidade executora desta ação teve dificuldade em cumprir todas exigências e seu cadastramento foi efetivado somente no mês de novembro. Deste modo, mesmo tendo 14 produtores interessados na ação, não houve tempo hábil para contratar e executar no ano de 2016, sendo, então, postergada para 2017. Além deste fator, tempo, a exigência de uma contra partida, receita, de 40% do valor da ação, em um ano de crise da suinocultura, também, restringiu uma maior adesão à ação, embora muitos empresários tiveram interesse, alguns não tinham o montante da receita necessária.

O setor de suinocultura contou, em 2016, com um orçamento de R\$ 356.486,00,00. Deste montante, foi executado o valor de R\$ 36.470,00 correspondendo a aproximadamente 10,23% do valor total do orçamento.

Conforme já supramencionado, os fatores ligados à intensa crise econômica no setor, durante o ano de 2016, culminou na baixa execução do projeto. Ações de consultoria, palestras e seminários estavam previstos, mas, principalmente no núcleo de Pará de Minas, mais intensamente afetado, não puderam ser realizadas, bem como houve descontinuidade da consultoria do Educampo. Porém, cabe ressaltar que houve um equívoco de lançamento de horas de consultoria realizadas, a partir do mês de julho, quando o projeto foi descontinuado, por decisão dos produtores rurais. Assim, percebe-se um elevado percentual de execução, quando, na verdade, não foi executado. Além disso, ressaltamos que esta ação, particularmente, o Educampo, era 100% financiada pelos produtores rurais, sendo estes responsáveis por todo seu custo.

Já em Patos de Minas, menos afetado pela crise de custo de insumo (milho), tivemos dificuldades na execução do projeto devida à desarticulação e diferenças de interesses entre a Associação, a agroindústria (âncora) e os suinocultores. Assim, uma baixa execução orçamentária e o não atendimento às metas previstas podem ser observados. Para o ano de 2017, foi realizada uma reunião onde pudéssemos retomar esta tríade importante para o sucesso do projeto na região, já que esta atividade é bastante representativa no Alto Paranaíba mineiro.

## SETOR INDÚSTRIA

### Dados Gerais

	Descrição
<b>Tipo</b>	Atendimento
<b>Finalidade</b>	Oferecer suporte para o desenvolvimento e gestão dos projetos de atendimento do setor industrial.
<b>Descrição</b>	A atuação da Unidade da Indústria no SEBRAE/MG é realizada por meio de projetos, sendo caracterizada pela abordagem direta aos empresários de micro e pequenas empresas e empreendedores organizados em grupos atuantes nos setores industriais.
<b>Unidade responsável pelas decisões estratégicas</b>	Unidade de Indústria.
<b>Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução</b>	Unidade de Indústria.
<b>Unidades executoras</b>	Unidade de Indústria. Unidades Regionais Norte, Sul, Zona da Mata, Triângulo, Jequitinhonha e Mucuri, Rio Doce, Noroeste, Centro.
<b>Coordenador estadual da ação</b>	Leonardo Mól de Araújo
<b>Competências institucionais requeridas para a execução das ações</b>	Elaboração de estratégias para o desenvolvimento do setor econômico. Gestão de projetos de atendimento para execução das ações nos segmentos econômicos.

Tabela 21: Execução financeira do SETORIAL INDÚSTRIA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Integração da Unidade de Atendimento Coletivo Indústria	4.009.912	3.301.775	82%
<b>Total</b>	<b>4.009.912</b>	<b>3.301.775</b>	<b>82%</b>

Fonte: SME

O projeto Integração da Unidade de Atendimento Coletivo da Indústria tem por objetivo o atendimento das micro e pequenas indústrias do estado de Minas Gerais em parceria com a Federação das Indústrias, SESI, SENAI e outros parceiros estratégicos, firmados na sua maioria, através de convênios, e tem como intuito de beneficiar os principais segmentos industriais presentes neste estado por meio de ações, eventos e atividades não inseridos nos projetos setoriais visando complementar o atendimento e alcançar patamares de excelência.

Em 2016, foram realizadas várias ações, das 13 ações do projeto; 9 (nove) foram convênios; intervenções diretas e parcerias estratégicos visando fomentar o associativismo, novos modelos de gestão e buscar sempre melhorar a capacidade competitiva das micro e pequenas indústrias. Foram atendidos mais de 1000 empresários em missões, feiras, mostras, eventos, seminários e todas as ações previstas foram realizadas com sucesso, conforme relato dos participantes e das entidades envolvidas.

Por meio desse projeto, é importante salientar o apoio, referente à ação de destaque relevante que acontece todos os anos, em especial, a última edição 19ª MINAS TREND – que ocorreu no

Expominas, com a participação de, aproximadamente, 100 empresários distribuídos no segmento da moda. O evento atingiu cerca de 219 grifes expositoras – 118 no setor do vestuário, 34 do setor de calçados e bolsas e 67 marcas na indústria de joias e bijuterias; além de 14 sindicatos da indústria da moda do estado estiveram presentes. O Minas Trend está consolidado no calendário de moda nacional, para os empresários de micro e pequeno porte, presentes na 19ª edição, é o maior e mais importante vitrine e canal de vendas de suas coleções.

Outra ação de destaque foi o convênio firmado entre o SEBRAE Minas e o parceiro estratégico FIEMG/IEL, através de um convênio, com o Programa de Competitividade Industrial Regional – PCIR, com contrapartida financeira do parceiro no valor de R\$ 500.000,00 como receita para o SEBRAE. O objetivo é uma cooperação técnica e financeira para realizações das ações relacionadas ao projeto, com intuito de atender as empresas que estão participando dos projetos setoriais da indústria. Em 2016, foram atendidos 153 empresários através de intervenções de gestão estratégica e de inovação. O programa terá continuidade em 2017 com ações neste mesmo viés.

A divergência nas metas físicas e financeira se deu em função de otimizações de recursos e prazo hábil para lançamento. As ações na sua totalidade são realizadas, por meio de convênios, e muitas das prestações de contas são entregues em dezembro, onde não houve tempo hábil para a contabilização das mesmas. A receita que foi alocada na ação do convênio PCIR/FIEMG, como consta previsto, trata-se de um recurso transferidor para ações dentro dos projetos das MR do SEBRAE Minas para atender as demandas de capacitação de gestão das empresas participantes dos projetos locais, a execução da receita deverá ser feita pelas regionais. Tal fato, não compromete atuação do parceiro e nem na qualidade da execução dos trabalhos.

Tabela 22: Execução financeira do segmento de CONSTRUÇÃO CIVIL, OLEIRO CERÂMICO e PEDRAS E ROCHAS ORNAMENTAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Construção Civil de Uberaba	71.696	71.501	100%
Desenvolvimento do Setor de Cerâmica de Montes Claros e região	78.000	27.461	35%
Desenvolvimento do APL de Quartzito de São Thomé das Letras e Região	60.500	20.500	34%
Desenvolvimento Empresarial para Artefatos de Concreto de Minas Gerais	380.710	137.600	36%
EP InterCement SEBRAE MG - Cadeia da Construção	804.000	349.982	44%
Encadeamento Produtivo Votorantim Siderurgia	150.000	96.176	64%
LafargeHolcim - Vallée - Sebrae MG - Cadeias Produtivas de Montes Claros	10.000	1.397	14%
<b>Total</b>	<b>1.554.906</b>	<b>704.617</b>	<b>45%</b>

Fonte: SME

A indústria da construção civil responde por 7,35% do PIB em Minas Gerais, sendo responsável por ocupar 349 mil pessoas. O papel influente da construção civil como indutor de crescimento econômico, é comumente mensurado pelo tamanho relativo do seu produto como proporção da renda para o estado, por sua ampla rede de ligações setoriais e elevado efeito multiplicador de emprego, com profundas repercussões sociais locais.

Porém, devido ao cenário macroeconômico dos anos de 2015 e 2016, observou-se uma redução do saldo de emprego de quase 37% e uma redução no PIB de 8,8% em Minas Gerais. Por outro lado, especialistas do setor apresentam previsões de estabilização em 2017 e uma possível retomada do

crescimento em 2018. Além disso, o déficit de 557 mil moradias em Minas Gerais aparece como uma das oportunidades de negócios no médio prazo.

No segmento da construção, o setor oleiro está relacionado a fabricantes de produtos destinados à construção civil. Em Minas Gerais existem mais de 800 indústrias cerâmicas e olarias, em sua maioria de micro, pequeno e médio portes, operando em vários níveis tecnológicos.

Outro segmento que faz parte da cadeia da construção é o de rochas ornamentais, que são utilizadas para revestimento, acabamento de superfícies, especialmente em pisos e fachadas. O APL de São Thomé das Letras conta com 110 estabelecimentos formais e gera 4 mil empregos diretos. Sua produção destina-se principalmente ao estado de São Paulo e à região Sul (65%), sendo que 20% desse quantitativo são exportados.

Para atender aos segmentos supracitados, o Sebrae Minas, em 2016 trabalhou com as seguintes iniciativas:

**O projeto Construção Civil de Uberaba**, com a participação de 15 construtoras, cumpriu com a implantação das ações propostas, incluindo a realização de curso de Desempenho de Edifícios habitacionais - Disseminação e conhecimento dos pontos principais abordados na NBR 15575:2013.

**Desenvolvimento do Setor de Cerâmica de Montes Claros e região:** Com a participação de 14 fabricantes de artefatos cerâmicos, com destaque das ações a participação no 45º Encontro Nacional da Indústria da Cerâmica Vermelha em São Paulo e início da consultoria de melhoria da produtividade e qualidade no processo de fabricação para adequação da estrutura existente e melhoria nos processos.

O projeto obteve uma aplicação orçamentária de 35,2% em função da ação Sebraetec\*. A ação teve início no em dezembro de 2016 com previsão de término no primeiro semestre de 2017. Com isso, as previsões de 300 horas de consultorias serão computadas ao final da ação, ficando sem execução em 2016.

**Desenvolvimento do APL de Quartzito de São Thomé das Letras e Região**, com a participação de 12 empresas, em 2016 foi realizada consultoria especializada para a obtenção de certificação de origem através da indicação geográfica - IG, mediante processo protocolado junto o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI.

O projeto obteve uma aplicação orçamentária de 33,9% em função da ação Sebraetec\*. Além disso, o grupo de empresários passou por uma forte crise na venda de pedra São Thomé no mercado interno, que caíram consideravelmente.

Em 2016 havia uma previsão de concluir os trabalhos de branding e realizar a certificação de indicação geográfica junto ao INPI que seria realizado através do Sebraetec\*.

Em 2017, haverá o acompanhamento da certificação de IG junto ao INPI e será retomado o Plano de Marketing através da estratégia de Branding.

**Desenvolvimento Empresarial para Fabricantes de Artefatos de Concreto de MG** vem atuando nas questões relativas à produtividade e qualidade. Com a participação de 15 fabricantes de artefatos de concreto, o projeto teve suas ações implementadas em 2016 consultorias de aperfeiçoamento tecnológico de processos e produtos e diretrizes Técnicas de Segurança do Trabalho.

O projeto obteve uma aplicação orçamentária de 36,1% em função da ação Sebraetec\*.

**EP InterCement SEBRAE MG - Cadeia da Construção**, em 2016 o projeto teve a participação de 40 empresas. Apesar das dificuldades encontradas, a perspectiva de controle dos processos foi bem recebida por todos os empresários. O destaque do projeto é a consultoria de indicadores, aonde as empresas recebem consultoria de acompanhamento dos Indicadores definidos, afim de estabelecer rotinas gerenciais eficientes para a execução do planejamento estratégico.

O projeto teve execução abaixo do esperado, principalmente devido ao não recebimento da segunda parcela prevista no convênio, por parte da âncora e do Sebrae/NA. Essas duas parcelas somam o valor de R\$642.000,00, excluído este montante e somando a receita recebida da InterCement em 2015, temos a execução real nesse projeto na ordem de 99,70%. Quanto aos número de clientes atendidos, temos a realização de 27 clientes, a somar 31 clientes atendido no projeto Encadeamento produtivo da construção civil - Intercement descontinuado no sistema.

**Encadeamento Produtivo Votorantim Siderurgia – Regional Noroeste - Microrregião Paracatu**, são 26 empresas que aderiram ao projeto, sendo que iniciamos as ações de diagnóstico de maturidade de gestão, evento de inteligência competitiva, programa de indicadores de desempenho e gestão financeira.

O projeto obteve uma aplicação orçamentária de 64,1% no exercício de 2016, pois decidiu-se não acelerar a execução das ações mais onerosas, para que o grupo tenha tempo hábil de processar os conhecimentos adquiridos e pelo fato do projeto ter um escopo total de realizações previstos para 24 meses, sendo que uma execução plausível e feita no momento certo, é a premissa básica para o sucesso de projetos desta natureza, que envolvem o desenvolvimento de toda um cadeia produtiva.

Em consequência disto, tivemos uma aplicação de 32,5% do número de horas previstas para as consultorias. O número de inscritos em cursos obteve 40% de aplicação, pois as empresas decidiram inscrever um número menor de colaboradores nesta ação. Já o número de pessoas jurídicas atingiu o percentual de 243%, pois tivemos um seminário extra de inteligência competitiva que atendeu a um número maior de empresas, transbordadas pela ação, impactando também metas físicas do instrumento seminário.

**LafargeHolcim - Vallée - Sebrae MG - Cadeias Produtivas de Montes Claros:** A cidade de Montes Claros é o principal município pertencente à Mesorregião do Norte de Minas, com uma população estimada pelo IBGE (2015) em 394.350 habitantes. Com uma taxa de urbanização da ordem de 90 %, Montes Claros tem a indústria e o comércio como importantes atividades econômicas, sendo considerada um polo industrial da Mesorregião.

A cidade conta com um Distrito Industrial que possui uma área de condomínio de 2 milhões de metros quadrados com aproximadamente 50 empresas, dentre elas 12 grandes indústrias nacionais e multinacionais dos segmentos de calçados e bolsas, elétrico, aeroespacial, atacadista, construção civil em geral dentre outras, que possuem uma grande demanda por produtos e serviços fornecidos parcialmente por micro e pequenas empresas de Montes Claros e Região.

O aumento da competitividade dos pequenos negócios pertencentes à cadeia produtiva das grandes empresas é uma estratégia de grande relevância, porque beneficia todos os empreendimentos envolvidos.

Este projeto foi aprovado pelo Sebrae NA por meio da Resolução 0606/16, em outubro de 2016 e construído no SGE em 09/11/2016, com apenas uma ação: Gestão e Monitoramento. Contudo, foi realizado apenas uma reunião. Ainda estamos em fase de negociação para a definição dos critérios de participação das empresas fornecedoras O projeto será efetivamente executado no período de 01/01/2017 a 31/12/2018

*\*O programa Sebraetec, devido ao cenário econômico atípico no ano de 2016 e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa. Além disso, houve necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que provocou um atraso do início da operação do Sebraetec, que ocorreu somente no 2º semestre/2016, causando uma execução financeira abaixo do previsto.*

Tabela 23: Execução financeira do segmento de COURO E CALÇADOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Iniciativa do Reforço da Competitividade do Setor Calçadista de Nova Serrana e Região	470.500	343.687	73%
Reforço da Competitividade das Indústrias de Calçados e Bolsas de Belo Horizonte e Contagem em MG	100.335	71.395	71%
<b>Total</b>	<b>570.835</b>	<b>415.082</b>	<b>73%</b>

Fonte: SME

No Brasil são mais de 8.000 empresas de 9 estados produtores ativos, sendo que em torno de 2.500 empresas estão em Minas Gerais. A produção nacional é responsável por mais de 900 milhões de pares e em Minas, os 2 maiores APL's, Nova Serrana e Belo Horizonte foram responsáveis, por mais de 120 milhões. A grande variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e componentes, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. É uma indústria altamente especializada em todos os tipos de calçados: femininos, masculinos e infantis, além de calçados especiais, como ortopédicos e de segurança do trabalhador.

O Brasil possui um mercado consumidor tanto interno quanto externo muito grande do ponto de vista da produção em larga escala para consumidores de média e baixa renda. O setor vem passando, nas últimas décadas, por um momento bastante singular no que se refere à manufatura, geração de trabalho e renda, uma vez que se vive a concorrência de uma país também está em desenvolvimento, a China. Sendo assim, a estratégia para desenvolvimento do setor está fundamentada na geração e difusão da inovação em processos e produtos, a fim de promover a melhoria da qualidade e produtividade, com conseqüente aumento da competitividade setorial. O design e a moda passam a ser um diferencial a ser desenvolvido por sua capacidade de agregar valor aos produtos e às marcas brasileiras.

Grandes ações como Rodas de negócios no CPN – Centro de Promoções de negócios, que está revolucionando a conexão entre Indústria e Varejo. Programas de Empreendedorismo, como o Empretec, Gestão de Vendas com foco em estratégias e rotinas de vendas, Projetos de Identidade, desenvolvimento de coleções e Branding, Inteligência de Produtos, além das missões empresarias na busca de inovação, materiais e conhecimento trouxeram para os empresários um grande crescimento e uma ampliação nas tomadas de decisões. E as participações em feiras do segmento, como TM Fashion, FENOVA, Semana de Moda São Paulo e a maior feira do segmento o Minas Trend Preview fizeram com que as empresas ampliassem a carteira de clientes e tivessem uma maior participação no mercado.

Um dos principais resultados alcançados foi com o CPN – Centro de Promoções de Negócio. Foram mais de 180 mil pares de calçados vendidos, gerando mais de 3 milhões em negócios. Além disto, as empresas que participaram o Projeto Identidade foram convidadas a expor a sua coleção no 15º Salão Inspiramais que acontecerá em janeiro de 2017 em São Paulo.

**Iniciativa de Reforço da Competitividade do Setor Calçadista da Região de Nova Serrana e Reforço da Competitividade das Indústrias de Calçados e Bolsas de Belo Horizonte e Contagem,**

tiveram execução financeira de 73% e 71,2% respectivamente devido ao programa Sebraetec. O cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto, tanto orçamentária quanto em horas de consultorias.

Tabela 24: Execução financeira do segmento de ELETROELETRÔNICO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Smart Grid : Desenvolvimento de Novas Tecnologias para o Setor de Energia em Itajubá e Região	187.120	50.524	27%
Encadeamento Produtivo Energisa	106.582	91.188	86%
<b>Total</b>	<b>293.702</b>	<b>141.712</b>	<b>48%</b>

Fonte: SME

O setor eletroeletrônico, assim como outros setores estratégicos, está muito ligado aos rumos da economia brasileira. Tradicionalmente, para cada ponto percentual de crescimento do PIB, o mercado eletroeletrônico cresce dois. Antecipando-se a este cenário, visando aumentar as condições de competitividade do Polo de eletroeletrônica de Santa Rita do Sapucaí, a proposta estratégica de trabalho do SEBRAE Minas é para que as empresas passem a oferecer “soluções integradas” aos seus clientes, ou seja, um conjunto de sistemas integrados que permitem otimizar um empreendimento através da Internet das coisas.

O ano de 2016 foi dedicado ao incentivo à inovação, com parcerias entre empresas e, o início da construção da imagem de capacidade das empresas do APL em levarem soluções para os principais mercados.

Neste ano iniciamos o trabalho de redirecionamento do polo de TI de Itajubá com foco no desenvolvimento de **Smart Grids** (sistemas inteligentes para o setor de energia elétrica), obtendo a adesão de 20 empresas e a aproximação destas micro e pequenas empresas com as principais âncoras demandadoras de soluções tecnológicas nos elos de distribuição e medição inteligente por meio de Road Shows de demonstração dos produtos já desenvolvidos e compreensão da demanda dos compradores sofisticados.

Também, focamos em arregimentar a governança do grupo, visando maior cooperação entre as empresas, com soluções conjuntas e definição de um modelo jurídico coletivo que possa aumentar a aproximação com os compradores sofisticados.

Já o projeto **Encadeamento Produtivo Energisa** está focado na manufatura enxuta de empresas de serviços principais e de apoio que estão na cadeia de valor da concessionária de Energia de Cataguases. Vale ressaltar os impactos relacionados ao Programa Sebraetec em Minas Gerais em 2016 que operacionalizaria as ações priorizadas de aperfeiçoamento e desenvolvimento tecnológicos. Área de conhecimento responsável demorou na arregimentação dos contratos de credenciamentos das entidades executoras, sendo que muitos projetos não iniciaram no tempo adequado ou foram cancelados pelos empresários, o que gerará forte retração no alcance das principais metas do projeto no relatório oficial do ano de 2016, como realização de consultorias, metas de empresas atendidas, aplicação de orçamento e geração de receita das empresas beneficiadas.

Boa parte das ações dos projetos foram instrumentalizadas através do Programa Sebraetec, sendo que o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Tal premissa impactou consideravelmente na aplicação dos recursos financeiros e conseqüentemente nas metas físicas e de atendimento a empresas dos projetos.

No projeto de **Encadeamento Produtivo Energisa** vale destacar a otimização em 200% de ofertas e execução de cursos de capacitação, que tiveram boa receptividade pelos empresários, inclusive atendendo a um número maior de empresas e participantes em curso, que são atuais ou potenciais fornecedores da Energisa.

O projeto **Smart Grid: Desenvolvimento de Novas Tecnologias para o Setor de Energia em Itajubá e Região** sofreu considerável impacto na ação Sebraetec, conforme explicação no início da justificativa, zerando as metas de consultorias e diminuindo o número previsto de empresas a serem atendidas no projeto. Foi priorizada ação de Governança com o grupo, sendo que desta forma tivemos impactos na execução dos cursos previstos.

Tabela 25: Execução financeira do segmento de GEMAS E JOIAS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Incentivo para o setor de Gemas, Joias e Bijuterias de Belo Horizonte e Região	345.000	225.394	65%
<b>TOTAL</b>	<b>345.000</b>	<b>225.394</b>	<b>65%</b>

Fonte: SME

O setor de Gemas, Joias, Folheados e Bijuterias no Brasil tem enfrentado dificuldades originadas por dois principais fatores externos: momento econômico brasileiro e concorrência estrangeira. Isso tem levado várias empresas a reduzirem o número de funcionários ou até mesmo decidirem por encerrar suas atividades. Entende-se que essas adversidades acabaram por revelar a fragilidade de grande parte das empresas do setor devido a ineficiência de seus processos produtivos, imaturidade gerencial e a visão limitada do processo de criação de novos produtos.

Tais deficiências apresentam sérias conseqüências negativas para as empresas, como perda de capital, baixa diferenciação, menor valor agregado de seus produtos, entre outros problemas que as tornam mais vulneráveis às mudanças de mercado. Além disto, é evidente a entrada de um número cada vez maior de marcas estrangeiras, o que se por um lado nos abre os olhos para as oportunidades de um mercado interno, também nos alerta para a necessidade de maior preparo da indústria brasileira diante da concorrência.

Neste contexto, está o projeto Incentivo para o setor de Gemas, Joias, Folheados e Bijuterias de Belo Horizonte e Região, cuja estratégia é aumentar as chances de sobrevivência das empresas, no longo prazo, diante do contexto global, com um posicionamento competitivo de Diferenciação.

Em 2016, as ações de maior destaque do Projeto foram a continuidade do Programa “Made in Minas”, com o desenvolvimento da Identidade (Estudo do DNA / Atributos de Minas), coleções e Marca, os Programas de Gestão, como o FIPEN – Finanças para pequenos negócios e Gestão de Canais e Distribuição, que ajudaram os empresários a desenvolver as estratégias financeiras e a inteligência comercial das empresas, consultorias em mídias Sociais e desenvolvimento de plataforma, além da participação nas maiores feiras do setor. Ressalta-se ainda a realização do Safari Urbano, que

aconteceu em São Paulo, onde as empresas puderam conhecer o posicionamento de marca das empresas e suas estratégias de mercado para a tomada de decisão nas empresas.

Incentivo para o Setor de Gemas, Joias e Bijuterias de Belo Horizonte e região, obteve uma execução orçamentária de 65,3% devido a ação Sebraetec, que, em função do cenário econômico atípico no ano de 2016 e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa. Além disso, houve necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que provocou um atraso do início da operação do Sebraetec, que ocorreu somente no 2º semestre/2016, causando uma execução financeira abaixo do previsto. Isso comprometeu também a execução física.

Houve a oportunidade de participar das feiras TM Fashion, Fenijer e Ajorsul, que não estavam previstas no projeto.

A métrica de informação foi registrada equivocadamente no projeto.

Tabela 26: Execução financeira do segmento de INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento da Indústria de Alimentos e Bebidas da RMBH	495.128	277.865	56%
AVIVAR ALIMENTOS - SEBRAE/MG - Cadeia Produtiva da Indústria de Alimentos – Regional Centroeste - Microrregião Divinópolis	14.140	-	0%
Desenvolvimento do Setor de Panificação e Confeitaria de Montes Claros e Região - CSN	150.000	73.468	49%
Encadeamento Produtivo da Nestle	8.888	-	0%
<b>Total</b>	<b>668.156</b>	<b>351.333</b>	<b>53%</b>

Fonte: SME

No segmento de Alimentos e Bebidas, as oportunidades perpassam as relacionadas ao mercado consumidor como um todo, tais como o fato de que o Brasil conta com uma classe consumidora numerosa. Mas, em decorrência das tendências que interferem o comportamento do consumidor moderno, destaca-se a oportunidade de atuar com alimentos relacionados aos seguintes temas: Sensorialidade e Prazer; Saudabilidade e Bem Estar; Conveniência e Praticidade; Qualidade e Confiabilidade; Sustentabilidade e Ética (ITAL/Brasil Food Trends 2020). Tais tendências trazem o crescimento do mercado de alimentos fortificados, funcionais, orgânicos, com embalagens novas, e tantos outros que não param de chegar às prateleiras dos supermercados e aos serviços de alimentação. Vale destacar que população brasileira migrou fortemente dos alimentos in natura para os processados. Hoje, 85% dos alimentos consumidos no país passam por algum processamento industrial, contra 70% em 1990 e apenas 56% em 1980. Há, assim, tendências em várias direções, como serviços, canais de venda, modelos de negócios, adequação de embalagens, reciclagem, entre outros. Essas tendências já vêm ditando regras dentro do setor, fazendo com que as empresas busquem formas de atender a essa demanda. Decorrem daí a adoção de produtos em porções menores, o incremento do mix com itens de maior valor agregado e ingredientes funcionais e uma valorização da produção artesanal. O design, coleções e combinações, onde os produtos resultam em uma otimização do momento da refeição.

**Desenvolvimento da Indústria de Alimentos e Bebidas da RMBH:** A baixa execução justifica-se devido à quase 60% dos recursos alocados no projeto, correspondentes à R\$ 275.128,00, pertencerem à rubrica Sebraetec. Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as

restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

**Projeto Avivar Alimentos:** objetivo é melhorar as entregas dos fornecedores da Avivar no que diz respeito a gestão, produtividade, qualidade, competitividade e outros itens e também para atuar no Desenvolvimento Econômico Local impactando melhora na economia dos pequenos negócios da cadeia da âncora e da sociedade ao redor como um todo.

Embora o projeto tenha sido submetido ao Sebrae Nacional no início de setembro de 2016 o mesmo só foi aprovado na DIREX NA 23/2016 em 03 de novembro de 2016 inviabilizando as contratações devido ao encerramento do ano fiscal do Sebrae Minas. O projeto iniciará de fato em 2017.

**Desenvolvimento do Setor de Panificação e Confeitaria de Montes Claros e Região** O SEBRAE Minas por meio do Projeto Desenvolvimento do Setor de Panificação e Confeitaria de Montes Claros e Região, estabeleceu um conjunto de soluções direcionadas para as Micro e Pequenas Empresas de Montes Claros e região junto ao Setor de alimentos e Bebidas. Dentre os principais objetivos, destaca-se o aumento da eficiência operacional destes pequenos negócios e consolidação junto ao mercado regional dos empreendimentos atuantes. Em 2016 o SEBRAE atendeu ao grupo de 15 empresários, proprietários de panificadoras e confeitarias, especialmente do setor de produção, por meio de capacitações, missões técnicas e consultorias especializadas - SEBRAETEC (PROPAN), cujo principal objetivo é a melhoria e adequação dos processos de produção às exigências do mercado

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa (s) jurídica (s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Sobre as Metas Físicas - Clientes PJs Atendidos: Previsto: 23; Executado: 14; Percentual de Execução: 60,9%

Justificativa: Não houve atendimento de 100% do número previsto de empresas, pois as demais panificadoras que participariam das ações do projeto, condicionaram a adesão das ações somente em 2017.

Consultoria: Justificativa: as 362 horas restantes de consultoria que estavam previstas, foram postergadas para o período de 2017. A execução da ação iniciou em outubro, sendo que a mesa somente será consolidada em março/2017.

Missão/caravana: Justificativa: Quanto a realização das missões, estava prevista mais uma missão técnica para Superminas em Belo Horizonte, porém, a mesma foi executada com o recuso do parceiro FIEMG, sendo o valor previsto para a contratação realocado em outras atividades.

Oficina: Justificativa: Estava prevista a realização de uma oficina com foco em tributação. Porém esta ação foi transferida para 2017 devido a incompatibilidade na agenda do grupo de empresas com a agenda proposta pelo SEBRAE.

**Encadeamento Produtivo da Nestle:** o projeto teve sua execução física nos anos de 2014 e 2015, com o objetivo de desenvolver microempresas e empresas de pequeno porte para atendimento aos

requisitos da cadeia de valor Nestlé, visando ampliação dos negócios, o empreendedorismo e melhorias na competitividade.

A prestação de Contas desse projeto foi entregue ao SEBRAE/NA em maio de 2016, mas até o fechamento desse mesmo ano não foi solicitada a devolução de recursos ao SEBRAE/NA e âncora, o que mantém o projeto ativo no sistema, entretanto sem movimentações.

Tabela 27: Execução financeira do segmento de INDÚSTRIA DO AÇO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Fornecedores de Excelência - GERDAU e Sebrae Minas Gerais	653.788	345.929	53%
Indústria do Aço na Região Central de Minas Gerais	348.640	151.308	43%
<b>TOTAL</b>	<b>1.002.428</b>	<b>497.237</b>	<b>50%</b>

Fonte: SME

O projeto **Fornecedores de Excelência Gerdau** tem como proposta aumentar a competitividade e a sustentabilidade de toda a cadeia de suprimentos da Gerdau e, conseqüentemente, dos seus fornecedores locais de materiais e serviços, capacitando-os para medir seus resultados empresariais por meio de indicadores. Como resultado final, o programa pretende preparar as micro e pequenas empresas fornecedoras da Gerdau para oferecer produtos e serviços diferenciados, a partir da melhoria de critérios como prazo, flexibilidade, inovação, custo, qualidade e atendimento. Foram 400 horas de treinamento e 4.591 horas de consultorias para 59 empresas que alcançaram uma evolução de 24% no modelo de gestão mensurado pelo MPE Diagnóstico, redução para 26,11% no grau de dependência com a Gerdau, alcançado um índice de qualificação do fornecedor com a Gerdau (IQF) de 99,37%. A não conformidades de entrega com a Gerdau reduziu para 0,02% e o prazo de entrega (pontualidade de entrega com a Gerdau) alcançou um índice de 98,9%

A previsão de atendimento para o projeto Fornecedores de Excelência Gerdau foi de 64 empresas. Contudo, no decorrer do ano de 2016, muitas empresas saíram do projeto por enfrentarem problemas financeiros e indisponibilidade de tempo dos empresários para se dedicarem às capacitações e sua implementação. Concluímos o projeto com 51 empresas, fato que impactou significativamente na realização financeira e física. Além disto, devido a um equívoco no repasse de CSN por parte do Sebrae NA em 2015, o Sebrae Minas precisou arcar com R\$ 93.000,00 das despesas realizadas naquele ano, e não houve abatimento no valor repassado de CSN em 2016. Com a disponibilidade de recursos, aumentamos o número de consultorias às empresas que continuaram no projeto, mas realizamos menos cursos e oficinas do que prevíamos devido à redução do número de empresas no projeto.

No projeto **Industria do Aço na Região Central de Minas Gerais**, destaca-se a 9ª edição do Programa Gestão e Competitividade em parceria com o CIEMG- Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais com os seguintes objetivos após a intervenção nas empresas: Promover ganhos de eficiência produtiva, minimizar desperdícios, combater gargalos e implementar o pensamento enxuto por todo o processo de produção; Apresentar modernas ferramentas de gestão para redução de custos, discutir sobre as principais questões enfrentadas pelos profissionais da área e oferecer conhecimento e experiência para que se possam tornar as empresas mais competitivas e lucrativas; Promover incremento da capacidade gerencial e o alcance de melhores resultados empresariais, por meio do desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades e ferramentas gerenciais, assim como consolidação de conhecimento essencial à gestão. Foram realizadas 316 horas de treinamento e participação 330 empresários, de 187 empresas. Destaque também para intervenção por meio de consultorias visando a redefinição de direcionamento estratégico com a construção e implantação de

uma metodologia para acompanhamento das ações (roadmapping), com criação e desenvolvimento em processos de gestão da inovação com enfoque no mercado. As 04 empresas que aderiram a esta ação apresentaram processos de fabricação enxutos com redução de custos, vêm conseguindo se adaptar às características ambientais atuais do mercado com diferenciação de produtos nos mercados prospectados e a caminho do processo de Servitização.

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Tabela 28: Execução financeira do segmento de MADEIRA E MÓVEIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
RST - Rede de Serviços Tecnológicos/Polo Moveleiro da Região Metropolitana de BH e Carmo do Cajuru	509.095	164.601	32%
Indústrias Moveleiras do APL de Ubá	62.059	18.780	30%
<b>Total</b>	<b>571.154</b>	<b>183.381</b>	<b>32%</b>

Fonte: SME

A indústria de móveis brasileira é um dos setores mais importantes da Indústria de transformação no país, não apenas pelos bons resultados financeiros em sua produção, como também na geração de empregos. Apesar de ser intensivo em mão-de-obra, apresenta baixo valor adicionado (por unidade de mão-de-obra) em comparação com outros setores e também se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado.

No Brasil, há mais de 21 mil empresas, empregando em torno de 275 mil funcionários. Em Minas Gerais, temos em torno de 4.800 empresas, que empregam 34 mil pessoas (RAIS/2015). As empresas mineiras estão em sua maioria concentradas no polo da Grande Belo Horizonte (18%), no polo de Ubá (11%) e no polo de Cajuru (6,1%). A maior produção do Estado de Minas Gerais é composta por móveis de madeira (87,4%), seguidos pelos móveis de metal (7,6%). O Estado Mineiro chega a participar com aproximadamente 14,2% das unidades de móveis de madeira no país e 13,8% das unidades de móveis e colchões (IEMI).

O Sebrae Minas em 2016 apoiou 30 empresas no projeto **RST - Rede de Serviços Tecnológicos/Polo Moveleiro da Região Metropolitana de BH e Carmo do Cajuru**, trabalhando dois dos polos mais relevantes no Estado. A estratégia principal foi preparar as empresas para atuar em um momento de crise econômica, já que desde o segundo semestre de 2015 as empresas estavam vivenciando um aumento crescente de custos e baixa nas vendas. Nesse aspecto, a organização da produção e a profissionalização da gestão foi fundamental para mantê-las saudáveis e competitivas, assim como desenvolver novos parceiros para fomento de vendas. Destaca-se aqui a participação na Mostra “Morar Mais Por Menos” e a Agenda de Relacionamentos promovida pelo Sebrae no evento que aproximou os empresários do projeto de profissionais da área de arquitetura e design e oportunizou a realização de parcerias, networking e geração de negócios, tão importantes no contexto atual.

O polo moveleiro de Ubá, muito impactado pela retração de mercado devido à crise econômica, foi atendido pelo projeto **Indústrias Moveleiras do APL de Ubá**. Houve a realização da ação de capacitação Gestão de Pessoas Sebrae Integra e o 4º Seminário Moveleiro, sendo esse último o maior destaque, com a participação de mais de 50 empresas. O evento com foco em Mercado e nas tendências macroeconômicas para 2017, foi formatado visando contribuir para a recuperação das

empresas e o aumento da competitividade do polo. As demais ações previstas, infelizmente foram descontinuadas, devido à desistência das empresas participantes, reflexo do momento econômico atual.

O projeto RST - Rede de Serviços Tecnológicos/Polo Moveleiro da Região Metropolitana de BH e Carmo do Cajuru teve baixa execução principalmente devido a não aplicação de recursos do Programa Sebraetec, que correspondeu a 70% do orçamento total. No cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae, sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, além da necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa (s) jurídica (s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016. Através disso, devido ao percentual de contrapartida empresarial ter aumentado no Programa, houve mais dificuldade de venda do produto, acarretando em uma baixa execução física (42,6%) e financeira (32,3%).

O Projeto Indústrias Moveleiras do APL de Ubá, também teve sua execução abaixo do esperado em 32,3% devido principalmente a não adesão das empresas nas ações do Programa Sebraetec (PAT I e II), conforme justificado no parágrafo acima. Além disso, houve o cancelamento de ações em andamento com o grupo e a captação externa de recursos financeiros para a realização de parte das despesas do Seminário Moveleiro realizado em outubro. Nessa mesma ação houve economia também com o palestrante principal do evento, que veio como convidado. Assim, a execução física também ficou aquém, em 66,7%.

Tabela 29: Execução financeira do segmento de METALMECÂNICO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Metalmeccânico na Microrregião de Ubá	90.400	12.068	13%
Metalmeccânico em Itajubá	349.632	43.518	12%
Metal meccânico no Vale do Aço	22.880	19.606	86%
Fundição em Cláudio, Divinópolis e Itaúna	130.000	87.429	67%
<b>Total</b>	<b>592.912</b>	<b>162.621</b>	<b>27%</b>

Fonte: SME

**Metalmeccânico na Microrregião de Ubá-** O setor Metalmeccânico acompanhou a expansão do Polo Moveleiro de Ubá e hoje possui diversos empreendimentos do segmento na região. Na sua maioria torneiras e fornecedoras de grandes empresas como Itatiaia e Grupo Bom Pastor. Infelizmente o projeto não alcançou grandes êxitos, devido a não adesão do público alvo. Como estratégia para mobilização do projeto, foi realizado em 2015 com um grupo de 12 empresas o Programa LEAN Processos Enxutos. Este grupo sinalizou interesse em participar de um projeto coletivo do SEBRAE-MG. Devido ao momento econômico local e nacional e a queda significativa de demanda por parte da indústria Moveleira de Ubá e região, toda a cadeia foi afetada, inclusive a metal meccânica. Diante do exposto não tivemos adesão formal das empresas ao projeto. Contamos com uma parceria significativa da parceira ADUBAR – Agência de Desenvolvimento de Ubá e região mas ainda assim realizamos apenas uma ação de todas previstas: Gestão de Vendas com a participação de 07 empresas.

**Metalmeccânico em Itajubá-** A região de Itajubá tem no setor metalmeccânico uma de suas principais forças. Atualmente existe em Itajubá um expressivo número de empresas que tem como área de atuação a transformação de metais, atendendo a diferentes segmentos, como autopeças, fabricação de componentes elétricos, fabricação de armas, estamparia, processamento de plásticos, usinagem, construção de protótipos e outros. A região conta com um parque industrial constituído em sua

maioria por empresas de médio e pequeno porte e essas empresas se caracterizam pela habilidade na produção de peças usinadas sob encomenda nas mais diversas ligas metálicas. Destaque para o workshop sobre Licenciamento Ambiental, com orientações para solicitar a certificação: 07 empresas foram certificadas junto ao IBAMA e Receita Federal. Foco em abertura de mercado com visita às empresas Forno de Minas, Plena Alimentos, Irmãos Amadio, Finamac, JHM e Rodrinox, além de outras empresas contatadas: 07 grandes empresas solicitaram cotações às 15 empresas atendidas pelo projeto, e 04 grandes empresas cadastraram estas empresas como fornecedoras. As ações Sebraetec não foram realizadas porque, segundo a gestora, não houve entidade credenciada para atender as demandas apresentadas e por inviabilidade de contrapartida financeira por parte do empresário.

**Metal mecânico no Vale do Aço-** A região do Vale do Aço é reconhecida por sua relevância na cadeia metalmeccânica a nível estadual e nacional. Os municípios abrangidos nesse projeto são os seis municípios com maior número de empresas metalmeccânicas na região, não por acaso municípios que possuem ou estão bem próximos às âncoras (Usiminas, ArcelorMittal, Vale) - Coronel Fabriciano, Ipatinga, Itabira, João Monlevade, Santana do Paraíso e Timóteo. Este ano, o recurso disponibilizado neste projeto foi apenas um complemento ao projeto Cadeia de Petróleo, Gás e Energia do Vale do Aço para viabilizar uma missão à Feira Rio Oil & Gás/RJ, com a participação de 13 empresas.

**Fundição em Cláudio, Divinópolis e Itaúna-** O objetivo do projeto é atuar junto ao Arranjo Produtivo Local (APL) com as Indústrias de fundição de ferro e alumínio nos segmentos mecânico, móveis e utensílios daqueles municípios, ampliar o mix de produtos e o volume de vendas no mercado interno, ampliar a produtividade toneladas/homem/ano e melhorar a competitividade das empresas. As ações foram realizadas via SEBRAETEC com destaque na melhoria de processos NR 10 e NR12, análises laboratoriais, melhoria de layout e processos produtivos e Academia Lean para um grupo de 10 empresas de Claudio. Registra-se como resultado um aumento médio de 35% de produtividade, redução média de retrabalho na ordem de 30%, uma redução média de NVAA de 69%. Em algumas empresas houve uma melhoria significativa do 5S, redução de 50% de estoque. A ASIMEC- Associação das Indústrias Metalúrgicas de Claudio arcou com 25% do valor de contrapartida viabilizando a participação dos empresários na ação.

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto, tanto orçamentária quanto em horas de consultorias, nos projetos **Fundição em Cláudio, Divinópolis e Itaúna- Metalmeccânico em Itajubá- Metalmeccânico na Microrregião de Ubá.**

Tabela 30: Execução financeira do segmento de MINERAÇÃO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
KINROSS GOLD CORPORATION – Paracatu/MG	24.165	24.164	100%
KINROSS BRASIL MINERAÇÃO - Sebrae MG - Cadeia da Mineração da Kinross Brasil Mineração - Paracatu	191.380	55.217	29%
Encadeamento Produtivo VALE - SEBRAE/MG - Cadeia da Mineração	2.005.950	750.235	37%
ANGLO AMERICAN – Minério de Ferro Brasil – Sebrae MG	71.942	-	0%
<b>Total</b>	<b>2.293.437</b>	<b>829.616</b>	<b>36%</b>

Fonte: SME

A indústria extrativa mineral brasileira é bastante diversificada. O Brasil, detentor de território com extensão continental e de notável diversidade geológica propícia à existência de jazidas de vários minerais, algumas de classe mundial, conquistou posição de destaque no cenário global, tanto em reservas quanto em produção mineral, está tendo atingido no ano de 2014 o valor de US\$ 40 bilhões, o que representou cerca de 5% do PIB Industrial do país. No Comércio Exterior, a indústria extrativa mineral contribuiu com mais de US\$ 34 bilhões em exportações de minérios, sendo somente o minério de ferro responsável por US\$ 25,8 bilhões deste valor. Por outro lado, significativos investimentos precederam tal produção de bens minerais, os quais, para dar continuidade à exploração e ao aproveitamento de novos depósitos minerais, são estimados em US\$ 53,6 bilhões no período 2014/2018. Tudo isso é reflexo do que representa a mineração no mundo moderno.

Minas Gerais possui grande relevância econômica no segmento da mineração para o Estado. Mais da metade dos investimentos que o país recebe nessa atividade são destinados a Minas Gerais, que responde por 53% da produção brasileira de minerais metálicos e 29% de minérios em geral. Das 100 maiores minas do Brasil, 40 estão localizadas no Estado. Mais de 300 minas estão em operação, gerando atividades diversas (indústria, comércio e serviços) em 250 municípios mineiros. O aumento da competitividade dos pequenos negócios pertencentes à cadeia produtiva dessas grandes empresas de mineração é uma estratégia de grande relevância, porque beneficia todos os empreendimentos envolvidos. A competitividade empresarial não se reduz a atuação individual de uma empresa, mas ela é o resultado da eficiência da cadeia de valor no qual se estrutura um segmento produtivo. Uma melhoria na cadeia beneficia a todos e é fundamental para a sustentabilidade de todos os envolvidos no ciclo produtivo.

O SEBRAE Minas possui 04 projetos, atuando no setor de mineração, sendo eles:

**KINROSS GOLD CORPORATION – Paracatu/MG.** Grupo de 35 empresas que foi encerrado por conclusão. As empresas que participaram do projeto adotaram o modelo de Gestão por Indicadores para auxílio nas tomadas de decisões, bem como a criação de um Planejamento Estratégico, implantação da Gestão da Qualidade e Gestão Financeira. Algumas empresas conseguiram expandir seus negócios e outras conseguiram abertura de novos mercados.

Houve uma necessidade de realizar 3 horas a mais de consultoria por empresa, para garantir a efetiva aplicação das ferramentas aprendidas no curso. Esse projeto foi encerrado em dezembro de 2016.

**KINROSS BRASIL MINERAÇÃO - Sebrae MG - Cadeia da Mineração da Kinross Brasil Mineração – Paracatu -** Grupo de 40 empresas que está se iniciando, sendo que destas, 16 já estão mobilizadas e já passaram pelo curso de Habilidades Gerenciais e Consultoria de Gestão Financeira - FIPEN e as outras 24 restantes serão mobilizadas no início de 2017. Para o próximo ano as empresas serão capacitadas em várias ações de Gestão Empresarial.

O Programa estava previsto para começar no 2º semestre, mas o convênio só foi assinado em 11 de outubro de 2016 e as articulações e negociações só puderam começar a partir desta data. Sendo assim, parte das ações previstas para 2016 foram executadas e parte será realocado para execução em 2017.

**Encadeamento Produtivo VALE - SEBRAE/MG - Cadeia da Mineração:** O Programa finalizou em 26 de novembro e atendeu à 68 empresas em 3 regiões de Minas Gerais. Foram mais de 260 horas de treinamento de 5.032 horas de consultoria durante os 15 meses de trabalho. E como resultados alcançados as empresas do Programa obtiveram aumento de competitividade de 47,3%, redução do grau de dependência de 9,1%, aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados de 9,2% e grau de satisfação de 9,1%.

O projeto teve 37,4% de execução financeira. O Projeto era para ser executado com 150 empresas mas houve adesão de apenas 68 empresas e em função disto houve sobre de recursos. No momento da adesão estas informações foram comunicadas a coordenação nacional e a coordenação da VALE, mas foi tomada a decisão de continuar com os valores previstos e fazer a prestação de contas apenas no final do programa. E com relação a execução das metas as mesmas ocorreram da seguinte forma:

- Palestras: como existiam 3 grupos de empresas em Belo Horizonte, tomamos a decisão de fazer uma 1 única palestra juntando os 3 grupos.
- Treinamentos: Houve momentos em que os 3 grupos fizeram alguns treinamentos em conjunto.

**ANGLO AMERICAN – Minério de Ferro Brasil – Sebrae MG** – O convênio com a Anglo American foi assinado em 11 de outubro de 2016 e estamos em fase de negociação para a definição dos critérios de participação das empresas fornecedoras. Sendo assim, este ano não houve dispêndio de recursos e a ações só terão início a partir de janeiro de 2017.

O Programa estava previsto para começar no 2º semestre, mas o convênio só foi assinado em 11 de outubro de 2016 e as articulações e negociações só puderam começar a partir desta data. Sendo assim, como as primeiras atividades são de reuniões de apresentação do programa, definição das categorias dos fornecedores e dos critérios de participação das empresas, o programa só terá início no 1º semestre de 2017. Portanto, os recursos financeiros bem com as metas físicas foram realocadas para o ano de 2017.

Tabela 31: Execução financeira do segmento de PAPEL E CELULOSE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
CENIBRA- Celulose Nipo Brasileira SA-SEBRAE MG-Cadeia Produtiva de Papel e Celulose	175.000	61.440	35%
Capacitação de Fornecedores - CENIBRA	28.985	31.304	108%
<b>Total</b>	<b>203.985</b>	<b>92.744</b>	<b>46%</b>

Fonte: SME

### **CENIBRA- Celulose Nipo Brasileira SA-SEBRAE MG-Cadeia Produtiva de Papel e Celulose-**

Com o objetivo de desenvolver microempresas, empresas de pequeno porte, produtores rurais e artesãos da cadeia de valor Cenibra- Celulose Nipo-Brasileira SA, visando o pleno atendimento aos requisitos da cadeia, a ampliação de negócios e melhorias na competitividade das empresas envolvidas e da cadeia como um todo em julho deste ano consolidamos a parceria entre o SEBRAE e a CENIBRA por meio do projeto de encadeamento. Serão atendidos até o ano de 2018, 31 ME e EPP e 39 produtores rurais em parceria com a Unidade de Comércio, Serviço e Artesanato e Agronegócios. Destaque para 13 artesãos de Cachoeira Escura atendidos pelo Programa Design para Artesanato – Curso Processo Desenvolvimento de Produto visando finalizar pedido de compras já realizado pela CENIBRA por peças mais elaboradas. Três artesãos participaram da 27.ª Feira Nacional de Artesanato realizada em BH, com produtos novos sendo lançados no mercado, trabalhados com resíduos da celulose, e os resultados relatados foram: aceitação do produto com venda de 70% dos produtos em exposição, ampliação do conhecimento em negociações junto aos lojistas e consumidor final; interação com artesãos de outras regiões gerando conhecimento em inovação, tendências de mercado, formação de preços. Destaque também e à missão técnica realizada em Juquiá – SP com o grupo de 26 produtores de palmito pupunha das regiões de Ipatinga, Antônio Dias, Inhapim, Caratinga, Marliéria, Rio Piracicaba e Bom Jesus do Galho. Foram realizadas visitas técnicas à Fábrica Palmar onde os empresários acompanharam o processo produtivo a partir recebimento da haste do palmito pupunha até o processo de embalagens para distribuição, a uma propriedade

especializada no cultivo do palmito pupunha e a uma fábrica que está sendo locada para a cooperativa de produtores da Bahia Coopalm, onde os empresários conheceram equipamentos de ponta que possibilitará uma capacidade produtiva 3 vezes maior do que a fábrica Palmar que hoje é referência na cidade. As informações coletadas serão utilizadas nas consultorias de aprimoramento junto a estes produtores.

Na ação de Desenvolvimento de Fornecedores do projeto CENIBRA- Celulose Nipo Brasileira SA-SEBRAE MG-Cadeia Produtiva de Papel e Celulose houve um atraso muito grande na contratação externa para realização dos cursos e consultorias para o grupo de EPS (Empresas Prestadoras de Serviços) uma vez que os temas são muito específicos, comprometendo a realização física e financeira do citado projeto. A morosidade na adesão dos empresários também prejudicou nosso cronograma inviabilizando a realização de ações previstas no projeto para o ano de 2016, impactando na execução orçamentária do projeto, que ficou abaixo do previsto.

**Capacitação de Fornecedores – CENIBRA** - 15 empresas foram atendidas com capacitações com foco em gestão empresarial. Destaque para as consultorias do FIPEM visando sensibilizar o empresário para os benefícios da organização da gestão financeira, assim como proporcionar aos participantes, oportunidades de conhecerem, na prática, modelos e formas de preenchimento dos formulários, relatórios e declarações. Por se tratar de empreendedores com baixa escolaridade, essas consultorias geraram um impacto enorme na gestão financeira do público alvo do projeto. Estas empresas migraram para atendimento por meio do projeto de encadeamento produtivo CENIBRA- Celulose Nipo Brasileira SA-SEBRAE MG-Cadeia Produtiva de Papel e Celulose

As empresas participantes do projeto Capacitação de Fornecedores – CENIBRA migraram para atendimento por meio do projeto de encadeamento produtivo CENIBRA- Celulose Nipo Brasileira SA-SEBRAE MG-Cadeia Produtiva de Papel e Celulose, com isto a métrica (Consultoria – Nº de horas) excedeu o previsto. As empresas participaram da consultoria financeira FIPEM que prevê a aplicação de 20 horas por empresa.

Em relação a métrica Missão/Caravana: O grupo de Artesãs de Cachoeira Escura (GRACE) foi convidado a participar da 27ª Feira Nacional de Artesanato no mês de dezembro, a participação neste evento não estava prevista inicialmente no projeto.

Capacitação de Fornecedores – CENIBRA: O percentual excedente na métrica (Consultoria – Nº de horas) foi devido à realização do Curso Como Obter Melhores Resultados com Vendas. A demanda de consultoria prevista era de apenas oito horas, no entanto, atendendo à demanda dos empresários, foram oferecidas 28 horas.

Tabela 32: Execução financeira do segmento de PETRÓLEO, GÁS E ENERGIA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Cadeia Produtiva de Petróleo, Gas e Energia do Vale do Aço	188.757	134.311	71%
Cadeia Produtiva de Petróleo, Gas e Energia Localizada na Região de Uberaba e Araxá	588.312	304.646	52%
Encadeamento Produtivo - Sucoenergético da Região Triângulo e Noroeste de Minas Gerais	20.000	-	0%
<b>Total</b>	<b>797.069</b>	<b>438.958</b>	<b>55%</b>

Fonte: SME

No projeto **Cadeia Produtiva De Petroleo, Gas E Energia Localizada Na Regiao De Uberaba E Araxa** atendemos a 127 empresas sendo o público alvo (núcleo duro) de 100 empresas, com segmentos diversificados. Destaque para o 1º Encontro do Setor Sucoenergético com a participação

de 50 empresas, realizado em parceria com o SIAMIG (Associação das Indústrias Sucroenergéticas de Minas Gerais).

Foram realizadas 130 reuniões de negócios que possibilitou o contato de empresas com as usinas Bunge, CMAA (Vale do Tijuco) e Delta. Realizamos da Rodada de Negócios da regional Triângulo dentro da programação da 4ª ExpoCigra, com a participação de 12 usinas sucroalcooleiras da região. O evento foi realizado, em 9 de junho, em parceria com a Associação das Indústrias Sucroenergéticas de Minas Gerais (Siamig) e com a Federação das Indústrias de Minas Gerais (Fiemg). A estimativa de geração de negócios gira em torno de R\$ 28.837.000,00. Durante a Rodada, firmou-se um Protocolo de Intenções junto ao SIAMIG com vistas à execução de um projeto de encadeamento produtivo com usinas sucroalcooleiras na região.

Outro destaque foi a certificação de mais 06 empresas na ISO 9001 e outras 15 aguardando as auditorias para certificação. As empresas obtiveram uma evolução de 104% no modelo de excelência de gestão mensurado por meio do MPE diagnóstico. Cabe ressaltar o declínio dos empresários na participação na feira Mercopar no RS, principal feira do setor de metalmeccânico no país.

O setor de metalmeccânico foi fortemente impactado pela desaceleração econômica, e os empresários de micro e pequenas empresas veem discutindo novos modelos de negócio visando ampliar o mercado de atuação. O Sebrae vem atuando juntamente com os empresários nesta frente, mas as horas destinadas à empresa tem sido acima da média, fazendo com que os empresários não queiram se afastar de suas empresas por uma semana, considerando a redução expressiva de postos de trabalhos a que foram obrigados.

O projeto obteve uma aplicação orçamentária de 51,8% em função da ação Sebraetec, que, devido ao cenário econômico atípico no ano de 2016 e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa. Além disso, houve necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que provocou um atraso do início da operação do Sebraetec, que ocorreu somente no 2º semestre/2016, causando uma execução financeira abaixo do previsto.

Aprovamos em novembro deste ano junto ao SEBRAE/NA o projeto **Encadeamento Produtivo - Sucroenergético Da Região Triângulo E Noroeste De Minas Gerais**, em parceria com o SIAMIG, visando darmos sequência ao trabalho desenvolvido nos anos de 2015 e 2016 com as empresas do projeto Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia localizada na região de Uberaba e Araxá, agora com foco exclusivo no setor sucroalcooleiro.

O projeto foi aprovado pelo SEBRAE/NA por meio da Resolução 0604/16, em novembro de 2016 e construído no SGE em 07/11/2016, com apenas uma ação: Gestão e Monitoramento. Contudo, foi realizado apenas uma reunião. O projeto será efetivamente executado no período de 01/01/2017 a 31/12/2018.

No projeto **Cadeia De Petróleo, Gás E Energia Do Vale Do Aço**, atendemos a 45 empresas, sendo o público alvo de 15 empresas, nos segmentos de usinagem, caldeiraria e estrutura metálica. Destaque para as ações voltadas à abertura de mercado: Workshop de Negócios Três Lagoas realizado em Ipatinga em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento daquela cidade com a participação de 40 empresários da região do Vale do Aço, e posterior missão com 13 empresários a cidade com visita à duas das maiores empresas de celulose do país: Fibria e Eldorado; Workshop de Negócios junto a Copasa com 22 empresas participantes; Participação da Rodada de Negócios com foco em Encadeamento Produtivo organizada pelo Sebrae NA em Brasília; Visita as empresas Diversey Sealedair e Ecolab Nalco; Missão comercial para participação na Rodada de Negócios Expocigra em

Uberaba com 08 empresas; Missão Técnica à Feira Rio Oil & Gás/RJ com 13 empresas. A empresa Baldan, máquinas e implementos agrícolas, iniciou um processo de terceirização de boa parte da produção e participou do VII Seminário de P&G&E realizado no dia 22/11/16 em Ipatinga visando cadastrar novos fornecedores no Vale do Aço. Este contato iniciou-se em 2015, quando a Baldan participou de um encontro de negócios promovido por meio do nosso projeto. Destaca-se ainda o reconhecimento formal do APL de MM do Vale do Aço pelo MDIC e seu registro CNPJ, e o VII Seminário de Petróleo, Gás e Energias Renováveis com a participação de 40 empresas. Outra ação que deve ser ressaltada foi a realização do Programa Academia Lean para um grupo de 12 empresas. Registra-se como resultados um aumento médio de 71% de produtividade, redução média de retrabalho na ordem de 53% e uma redução média de NVAA de 68% para o grupo de empresas atendidas. Em 04 empresas houve, na média, uma melhoria de 76% da performance do 5S, em 02 empresas uma redução de 24% com matéria prima e 40% de hora extra realizada. Redução expressiva também na mão de obra terceirizada de 02 empresas na ordem de 38%.

Houve um atraso muito grande na contratação externa de uma consultoria especializada em gestão empresarial. Esta contratação fazia parte do cronograma de ações do projeto para o ano de 2016, este atraso impactou diretamente à execução orçamentária, que ficou abaixo do previsto. O percentual excedente na métrica (Consultoria – N° de horas) se dá devido as consultorias SEBRAETEC\* executadas através da contratação dos projetos Academia Lean módulos I e II. E o projeto de Identidade Visual para a empresa Fundação Precisa.

Tabela 33: Execução financeira do segmento de QUÍMICA E PVC

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Fogos de Artifício em Santo Antônio do Monte e Região	270.000	181.063	67%
<b>TOTAL</b>	<b>270.000</b>	<b>181.063</b>	<b>67%</b>

Fonte: SME

A região de Santo Antônio do Monte (Japaraíba, Lagoa da Prata, Pedra do Indaiá, Itapecerica, Luz, Arcos e Moema) no centro oeste mineiro, responde por 95% da produção nacional de fogos de artifício. Trata-se do segundo maior polo industrial produtor de artifícios pirotécnicos do mundo, atrás somente da China.

As 78 empresas formais fabricantes de fogos de vários tipos, praticamente todas micro ou pequenas empresas, empregam mais de 4 mil pessoas diretamente. O setor, apesar de participação reduzida no PIB do estado, tem significativa importância na geração de empregos, por ser intensivo em mão de obra, que emprega e fixa os naturais da região, inclusive moradores da zona rural, gerando emprego e renda.

Apesar da Indústria de Fogos ser uma atividade centenária na região e de extrema importância para desenvolvimento local ela está ameaçada pela grande entrada de produtos chineses no mercado brasileiro, que não passam pelo processo de certificação e de exigências regulatórias para a indústria brasileira. Por ser uma industrialização de alta periculosidade, é altamente monitorada por órgãos de várias instâncias, inclusive pelo exército brasileiro. Pelo mesmo motivo, não possui uma imagem muito boa perante a sociedade e, com o baixíssimo grau tecnológico empregado na produção, observa-se que não é mais atrativa para as novas gerações, que busca outras formas de emprego. Dessa forma, a indústria pirotécnica vem perdendo o dinamismo de outros tempos, amargando perda de competitividade e correndo risco de sobrevivência.

Visando superar a crise instalada, o Sebrae Minas desenvolveu no ano de 2016, duas fases da metodologia Foco Competitivo, com a intenção reforçar a competitividade das empresas que

compõem o arranjo produtivo de pirotecnia de Santo Antônio do Monte, através da identificação de modelos de negócios de sucesso, estimulando a dinâmica de cooperação e inovação do APL, para a construção de uma visão de futuro e subsidiar a proposição de linhas de ação que aumentem o nível de competitividade do APL. Durante este trabalho foram definidas duas estratégias de atuação:

1. Para fabricantes de produtos para consumo pessoal = estratégia de penetração de mercado, trabalhando profissionalmente os pontos de vendas (para vender mais, tirando espaço do produto importado e ganhando o consumidor com argumentos de venda);
2. Para fabricantes de produtos para consumo profissional = estratégia de diversificação, fabricando o produto profissional para o mercado que ainda não atua e tem grande potencial de desenvolvimento.

A partir de 2017, o Sebrae Minas apoiará o plano de ação do polo (projeto) para os próximos dois anos, assim como buscará parceiros que possam contribuir com o desenvolvimento de Samonte visando torna-lo líder latino-americano em pirotecnia de entretenimento. Paralelo ao trabalho do Foco Competitivo, o Sebrae Minas realizou 12 atendimentos a empresas pelo Programa Sebraetec em 2016.

O valor recebido no Projeto Fogos de Artifício em Santo Antônio do Monte e Região foi integralmente dentro do Programa Sebraetec. No cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae, sucederam em uma decisão tardia do SEBRAE/NA no aporte de recursos ao programa, além da necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016.

Arelado a isso, devido ao percentual de contrapartida empresarial ter aumentado no Programa, houve mais dificuldade de venda do produto, acarretando em uma execução física (48%) e financeira (67,1%) abaixo do previsto.

Tabela 34: Execução financeira dos segmentos de TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento do negócio de mobilidade empresarial no setor de TI de Uberlândia.	300.000	-	0%
Direcionamento Competitivo das Empresas de Base Tecnológica de Viçosa	108.000	37.878	35%
Tecnologia da Informação e Comunicação de Itajubá	260.000	82.709	32%
Tecnologia da Informação de Uberaba	150.000	-	0%
Tecnologia da informação em Minas Gerais - MGTI 2022	3.000.000	85.575	3%
<b>Total</b>	<b>3.818.000</b>	<b>206.162</b>	<b>5%</b>

Fonte: SME

Em Minas Gerais o segmento de Tecnologia da Informação está concentrado nos territórios da Regional Centro, municípios de Belo Horizonte, Betim, Contagem, Lagoa Santa, Nova Lima, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia e Vespasiano; na Regional Triângulo nos municípios de Uberlândia e Uberaba; na Regional Zona da Mata nos municípios de Juiz de Fora e Viçosa; na Regional Sul nos municípios de Itajubá e Santa Rita do Sapucaí, totalizando um universo de 5.000 empresas no estado de Minas Gerais, composto, principalmente, por empresas intensivas em tecnologia e em sua maioria, por micro e pequenas empresas.

Buscou-se um modelo de intervenção mais competitivo focado no posicionamento mercadológico e para isso, foram dados primeiros passos de “especialização” territorial por meio da aproximação do setor da aplicação a segmentos altamente demandadores de tecnologia. Desta forma a estratégia de atuação desta carteira de projetos está centrada na identificação de negócios portadores de futuro, internet das coisas e na indução do desenvolvimento e da inovação por meio do “marketing pull”, ou seja, fazer os consumidores “pedirem” o produto ou serviço, em detrimento ao marketing tradicional.

Com esta diretriz, para a **Região Metropolitana de Belo Horizonte**, foi convergido esforços para no desenvolvimento de dois projetos de TI focado em soluções para mobilidade urbana e para gestão e monitoramento da saúde.

Já para o aglomerado produtivo de Uberlândia, o negócio alvo da intervenção são soluções em mobilidade empresarial. Enquanto que, para **Viçosa, Uberaba e Itajubá** foram trabalhadas ações para garantir a pré-competitividade dos polos, tais como certificação, gestão da inovação e inteligência mercadológica; visando fortalecer as empresas de software de gestão e softwares customizados conforme demandas.

As ações dos projetos desenvolvidos pelo SEBRAE, sob a coordenação das Regionais Centro, Triângulo, Zona da Mata e Sul e pela Unidade de Indústria buscam solucionar as dificuldades competitivas do seu público alvo que é composto por aproximadamente 400 micro e pequenas empresas. Os principais focos estratégicos que direcionam a atuação do SEBRAE nesse setor são: identificação de oportunidades de negócio, internacionalização, internet das coisas, aperfeiçoamento tecnológico, desenvolvimento tecnológico e inovação.

Por questões de restrições orçamentárias, os projetos da carteira de Tecnologia da Informação em Minas Gerais para o ano de 2016, priorizaram ações de aperfeiçoamento e desenvolvimentos tecnológicos, exceto o projeto de Direcionamento Competitivo das Empresas de Base Tecnológica de Viçosa.

Este último, teve um trabalho de preparação das empresas baseados em um programa de aceleração baseado nos conceitos dos Programas de Imersão de Stanford, tendo um resultado muito positivo com as empresas de lá que decidirão, posteriormente, em uma possível imersão presencial nos Estados Unidos da América, sendo que já temos o desenvolvimento de novas soluções mais adequadas para os novos mercados mapeados.

Vale ressaltar os impactos relacionados ao Programa Sebraetec em Minas Gerais em 2016 que operacionalizaria as ações priorizadas de aperfeiçoamento e desenvolvimento tecnológicos. Área de conhecimento responsável demorou na arregimentação dos contratos de credenciamentos das entidades executoras, sendo que muitos projetos não iniciaram no tempo adequado ou foram cancelados pelos empresários, o que gerará forte retração no alcance das principais metas do projeto no relatório oficial do ano de 2016, como realização de consultorias, metas de empresas atendidas, aplicação de orçamento e geração de receita das empresas beneficiadas.

Grande parte das ações dos Projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação são instrumentalizadas através do programa Sebraetec, sendo que o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do SEBRAE/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução muito abaixo do previsto. Tal premissa impactou consideravelmente na aplicação dos recursos financeiros e consequentemente nas metas físicas dos projetos.

Os projetos: Desenvolvimento do negócio de mobilidade empresarial no setor de TI de Uberlândia, MGTI 2022 e Tecnologia da Informação e Comunicação em Uberaba tinham 100% de suas ações via Sebraetec, sendo que as principais entidades executoras de programas para estes projetos não tiveram seus contratos de credenciados cancelados no tempo necessário, para implementação das ações de desenvolvimento e aperfeiçoamentos tecnológicos, o que zerou as metas físicas, atendimento a empresas e de aplicação orçamentária.

O Projeto Direcionamento Competitivo das Empresas de Base Tecnológica de Viçosa também teve suas metas relacionadas ao Sebraetec zeradas, como consultorias e parte da aplicação financeira, porém conseguimos realizar um mini programa de aceleração baseado nos conceitos de Stanford, com as empresas participantes do projeto.

Durante a execução do programa, que não era previamente formatado, decidimos pela execução de 2 seminários ao invés de um curso longo e formal, de acordo com as necessidades apresentadas pelos participantes durante o programa, sendo que outras empresas acabaram sendo impactadas nos seminários, gerando um alcance de 146% na meta de pessoas jurídicas atendidas.

Já o projeto de Tecnologia da Informação de Itajubá conseguiu executar apenas uma parte das ações planejadas via Sebraetec, o que também gerou impactos em todas as metas físicas, atendimento a empresas e de aplicação orçamentária.

Tabela 35: Execução financeira do segmento de TÊXTIL E CONFECÇÕES

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Reforço da Competitividade do APL de Moda de Divinópolis	1.610.680	865.088	54%
Incentivo para o setor de confecção de Belo Horizonte e Região	935.000	110.060	12%
Indústrias de Confecção de São João Nepomuceno	36.000	-	0%
Desenvolvimento das Confecções de Muriaé e Região	85.400	47.559	56%
Confecção de Lingerie de São João do Manteninha e Região	118.472	107.274	91%
Confecção de Lingerie de Taiobeiras e Região	99.656	77.036	77%
Indústria de Confecção de Moda Íntima de Juruaia	160.000	123.443	77%
Confecções de Juiz de Fora	100.000	-	0%
<b>Total</b>	<b>3.145.208</b>	<b>1.330.460</b>	<b>42%</b>

Fonte: SME

Na cadeia têxtil e de confecção, são mais de 271 mil pequenos negócios, sendo quase 45% de empreendedores individuais e outros 43% de microempresas. A carteira de moda hoje é uma carteira com clientes e elos diferentes e multifacetados. As semanas de moda, a flexibilidade produtiva, a construção de marcas multiprodutos, as inovações na comercialização incentivam o sistema de produção e distribuição a gravitar em torno da lógica da moda. Isto implica a inovação em produto e imagem. Mais do que status, a moda é feita dos valores de diferença e de personalidade do design para identificação junto ao público. Falamos de um sistema gerador de divisas e empregos, um sistema importante, mas que não crescerá se a indústria como um todo não entender a necessidade de competir com base no design e no conhecimento. Por estes motivos e tendo uma grande concentração de MPE's no setor, justifica-se a atuação do Sebrae MG em projetos estruturados com o objetivo de promover a competitividade das empresas, por meio de ações de melhoria da gestão empresarial, inovação em produtos e processos, desenvolvimento tecnológico, design e acesso a novos mercados.

Destaque para ações nos projetos de Branding e Inteligência de Produtos para melhor posicionamento de marca e negócio das empresas, Programas de treinamentos e consultorias de Gestão, nas áreas de Vendas, Finanças e Pessoas para as empresas. Programa de Gestão de Canais de Distribuição, que ajudaram os empresários a desenvolver as estratégias de inteligência comercial, aperfeiçoamento tecnológico e melhoria dos Processos Produtivos, além das participações em feiras do segmento, como TM Fashion, Contemporâneo, Casa Moda, Novo Showroom, Semana de Moda São Paulo e a maior feira do segmento o Minas Trend que fizeram com que as empresas ampliassem a carteira de clientes e tivessem uma maior participação no mercado. Realização do 1º Fórum de Moda para discussão de toda a sua cadeia e de 6 eventos da Palestra do INOVAMODA nos Polos, eventos estes que alavancaram as empresas para um patamar de inovação e conseqüentemente maior competitividade.

Todas estas ações contribuíram para uma melhor gestão dos negócios, fazendo com que elas dessem um salto de qualidade, tecnologia e agregação de valor em seus produtos e serviços.

Todos os projetos da carteira da indústria da confecção tinham um grande volume de recursos financeiros destinados ao Sebraetec\*, o que comprometeu a execução física e financeira dos projetos.

**Reforço da Competitividade do APL de Moda de Divinópolis**, obteve uma aplicação orçamentária de 53,7% em função da ação Sebraetec\*, o que comprometeu também a execução total das consultorias previstas. Havia 2 cursos previstos que não foram realizados, pois dependiam da execução das consultorias de Sebraetec para serem realizados.

Incentivo para o setor de confecção de Belo Horizonte e Região, obteve uma aplicação orçamentária de 11,8% em função da ação Sebraetec\*, impactando na métrica de atendimento. Houve ainda uma oportunidade de participar de uma missão à loja temporária no Shopping Fashion Mall – RJ durante as Olimpíadas 2016, no qual foi realizada capacitação de 2 indústrias na formação de preço de venda para o varejo.

**Indústrias de Confecção de São João Nepomuceno**, não obteve uma aplicação financeira uma vez que 100% do orçamento era destinado a ação de Sebraetec\*, no qual não houve adesão dos empresários.

**Desenvolvimento das Confecções de Muriaé e Região**, obteve uma aplicação orçamentária de 55,7% em função da ação Sebraetec\*, comprometendo a métrica de atendimento. Na missão realizada, houve desistência de última hora de uma empresa.

**Confecção de Lingerie de São João do Manteninha e Região**, obteve uma aplicação física de 60,8% em função da ação Sebraetec\* que não foi finalizada no sistema em 2016.

**Confecção de Lingerie de Taiobeiras e Região**, com execução financeira de 77,3%, ocorreu em função do atraso no pagamento da última nota fiscal da entidade executora do projeto de Sebraetec\*. O projeto foi finalizado em 2016 mas, devido à pendência no documento fiscal, não foi possível realizar o pagamento em 2016 e finalizar o projeto no sistema, comprometendo também a execução física do projeto. A execução real do projeto excedeu os 95%.

Indústria de **Confecção de Moda Íntima de Juruáia**, obteve uma aplicação orçamentária de 77,2% em função da ação Sebraetec\*. Em um dos cursos, houve possibilidade de participação de mais de 01 inscrito por empresa, ocasionando a execução de 238,1% nessa métrica.

O projeto de **Confecções de Juiz de Fora**, não foi possível executar o recurso e horas de consultoria em função do Sebraetec\*. Com a dificuldade da entidade executora (A entidade não se cadastrou no



Sebrae) em dar sequência ao Market Place, não conseguindo substituição. Em função disto, as demais ações previstas originalmente não foram realizadas (era fundamental o Market Place para realiza-las).

Foi realizado o Seminário Inova Moda que contou com a participação de mais de 50 pessoas, sendo 29 pessoas Jurídicas, com isto a execução da Meta de PJ ficou maior que a prevista para o projeto, uma vez o transbordamento deste tipo de ação

*\*O programa Sebraetec, devido ao cenário econômico atípico no ano de 2016 e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa. Além disso, houve necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa (s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que provocou um atraso do início da operação do Sebraetec, que ocorreu somente no 2º semestre/2016, causando uma execução financeira abaixo do previsto.*

## SETOR COMÉRCIO E SERVIÇOS

### Dados Gerais

	Descrição
<b>Tipo</b>	Atendimento
<b>Finalidade</b>	Oferecer suporte para o desenvolvimento e gestão dos projetos de atendimento dos setores de comércio, serviços e artesanato.
<b>Descrição</b>	A atuação da Unidade de Comércio, Serviços e Artesanato do SEBRAE/MG é realizada por meio de projetos, caracterizada pela abordagem direta aos empresários de micro e pequenas empresas e empreendedores organizados em grupos atuantes nos setores de comércio, serviços, e artesanato.
<b>Unidade responsável pelas decisões estratégicas</b>	Unidade de Comércio e Serviços
<b>Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução</b>	Unidade de Comércio e Serviços
<b>Unidades executoras</b>	Unidade de Comércio e Serviços; Unidades Regionais Norte, Sul, Zona da Mata, Triângulo, Jequitinhonha e Mucuri, Rio Doce, Noroeste, Centro.
<b>Coordenador estadual da ação</b>	Agmar Abdon Campos
<b>Competências institucionais requeridas para a execução das ações</b>	Elaboração de estratégias para o desenvolvimento do setor econômico. Gestão de projetos de atendimento para execução das ações nos segmentos econômicos.

Tabela 36: Execução financeira do SETORIAL COMÉRCIO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Integração do Comércio Varejista	760.525	559.191	74%
<b>Total</b>	<b>760.525</b>	<b>559.191</b>	<b>74%</b>

Fonte: SME

O projeto **Integração do Comércio Varejista** tem por objetivo atuar junto aos principais segmentos de Comércio e Serviços do estado de Minas Gerais por meio de ações, eventos e atividades não inseridos nos projetos setoriais. O Sebrae Minas apoia as principais iniciativas, junto ao público, por meio de convênios com parceiros institucionais. Em 2016 foram firmados 03 convênios com foco na melhoria da gestão, promoção da competitividade, fortalecimento do associativismo e do desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas. Nestas ações foram beneficiados aproximadamente 4.717 empresários em todas as regiões do estado, destacando o Sebrae Minas como parceiro das instituições de representatividade do comércio e de serviços.

Os recursos disponibilizados em convênios com os parceiros do Sebrae Minas não foram utilizados em sua totalidade devido às alterações de despesas durante as contratações das atividades / ações. Esse percentual de execução também se deve ao atraso na prestação de contas de dois convênios, previsto no orçamento de 2016 e será debitado em 2017.

Tabela 37: Execução financeira do segmento de ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Alimentação fora do lar em Araxá	8.428	8.428	100%
Alimentação Fora do lar em Formiga	50.800	52.141	103%
Alimentação fora do lar em Ubá	91.895	49.649	54%
Bares e restaurantes em Viçosa	86.362	23.480	27%
Serviço/Bares e Restaurantes em BH	322.500	154.512	48%
<b>Total</b>	<b>559.985</b>	<b>288.210</b>	<b>52%</b>

Fonte: SME

O segmento de alimentação fora do lar, segundo a Associação das Indústrias de Alimentação (ABIA) é responsável pelo recolhimento de impostos diretos e indiretos superior à sua participação relativa no PIB, de 2,4%. Os números do segmento no Brasil representam cerca de 1 milhão de negócios, entre formais e informais, gerando 6 milhões de empregos, pois 30% dos gastos totais dos brasileiros é coma a alimentação fora de casa.

Os números do segmento em Minas Gerais, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) demonstram a importância econômica, com cerca de 106 mil empreendimentos, que geram mais de 630 mil empregos, movimentando aproximadamente R\$900 milhões a cada mês. Ainda, o estado reúne 12,4% das indústrias de alimentos e bebidas de todo o país e possui mais de 50 mil estabelecimentos que comercializam os mais diversos produtos processados, utilizando ingredientes e temperos típicos da culinária do estado. Em cada município tem um grupo de empresas que necessitam de um trabalho sistemático, capaz de aprimorar os processos de gestão e de produção do alimento.

O atendimento às empresas do segmento de alimentação fora do lar pelo Sebrae MG foi intensificado com a inserção de novos projetos na carteira e teve como objetivo principal a melhoria dos processos de gestão das empresas, utilizando soluções do catálogo do Sebrae, com foco em marketing, finanças, pessoas, processos e inovação, com foco em boas práticas de fabricação e redução de desperdícios.

Os projetos de Alimentação Fora do Lar em Ubá, Viçosa e Belo Horizonte tiveram um percentual de execução abaixo do previsto em função dos recursos de Sebraetec. O cenário econômico atípico no ano de 2016 e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA, no aporte de recursos ao programa. Também a necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa (s) jurídica (s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, o que implicou numa execução abaixo do previsto.

Tabela 38: Execução financeira do segmento de ARTESANATO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Artesanato de Fibras em Capitão Enéias	23.575	21.808	93%
Artesanato de Ipatinga e Cachoeira Escura	10.000	11.520	115%
Artesanato Têxtil em Ipanema	1.100	1.080	98%
Brasil Original – Minas Gerais	1.549.500	1.260.278	81%
<b>Total</b>	<b>1.584.175</b>	<b>1.294.686</b>	<b>82%</b>

Fonte: SME

O Artesanato contribui para a economia brasileira e é fonte de renda para milhões de brasileiros. Conforme dados do IBGE, o setor movimentou R\$50 bilhões ao ano, gerando renda e ocupação para mais de 500 mil pessoas em Minas Gerais, além da divulgação da cultura e da identidade das diversas regiões do estado. O Sebrae Minas atua no fortalecimento dos empreendimentos do 'setor' de artesanato, com foco no fortalecimento de toda a cadeia produtiva, da matéria-prima à comercialização dos produtos.

Uma das ações de destaque em 2016, foi a inauguração do CRAB – Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro, no Rio de Janeiro, com a participação de cinco grupos de Minas Gerais, selecionados pela expressividade da produção no estado. O espaço foi incluído na rota das Olimpíadas do Rio de Janeiro, além de divulgação em diversos veículos gráficos, trazendo visibilidade para o artesanato de todo o país e para o exterior.

A primeira feira denominada Brasil Original, foi realizada em São Paulo, durante o mês de outubro, em parceria com o PAB – Programa de Artesanato Brasileiro, com a finalidade de ampliar a comercialização dos artesãos junto a lojistas e formadores de opinião, iniciativa do Sebrae Nacional que reforça a importância do segmento e as parcerias estratégicas. Em Minas, o projeto Brasil Original foi realizado em modelo de quiosque em dois shoppings na capital, no período de 30 dias, durante os meses de julho e agosto, gerando negócios significativos para os artesãos.

No mês de novembro foi realizada a premiação das 100 unidades mais competitivas do TOP 100 de Artesanato onde o estado de Minas Gerais foi contemplado com o maior número de unidades premiadas. Os empreendedores premiados participaram de rodada de negócios nacional e internacional, trazendo novas prospecções de mercado para os artesãos mineiros.

Realizamos o projeto expedição ao Vale do Jequitinhonha, onde sete lojistas visitaram mais de 15 unidades produtivas no território para conhecer as realidades locais e histórias que envolvem esta atividade. Em seguida, o grupo de Coqueiro Campo realizou vendas de 1.600 moringas para a empresa Boticário, o que trouxe novas expectativas de negócio. Neste ano, duas unidades mineiras também foram selecionadas para a Feira Mason e Objet em Paris, com vendas realizadas para Bélgica, Portugal, Alemanha, França, Itália.

As iniciativas do Sebrae Minas com foco em mercado totalizaram mais de R\$ 1.6 milhão em vendas para os artesãos que participaram de feiras de atacado e varejo em São Paulo (Paralela, Craft e Brasil Original), São João Del Rei, Belo Horizonte (Feira Nacional e Brasil Original), Olinda (Fenearte) e Rio de Janeiro (Brasil Original).

Os grupos de artesãos apoiados pelo Sebrae Minas também foram destaque na mídia, com publicações na Passo a Passo (revista do Sebrae Minas), jornais (Estado de Minas e O Tempo), programas de televisão (Rede Minas, Globo e TV Assembleia) e Rádio Inconfidência.

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Sendo assim, o projeto Brasil Original – Minas Gerais, teve sua execução orçamentária comprometida – 81,3% uma vez que o recurso destinado ao Programa SebraeTec não foi utilizado e, conseqüentemente as 200 horas previstas de consultoria dentro do mesmo não aconteceram em 2016.

O projeto Brasil Original – Minas Gerais previa atender 160 empreendimentos formais e atendeu apenas 47, sendo a maioria dos participantes contemplados em associações de artesãos. Outros 169

artesãos, não formalizados, também foram atendidos individualmente ou mesmo por meio de associações. Acreditamos que a regulamentação da profissão de Artesão, conforme a lei Federal PL nº 7755/10 irá trazer benefícios para a formalização desse setor nos próximos anos. Durante o ano de 2016, recebemos recurso financeiro do Sebrae Nacional para atendimento aos artesãos em ações de mercado, além disso recebemos o convite para participar do Brasil Original São Paulo, Brasil Original Rio de Janeiro e Semana Internacional do Café, o que tornou possível a atuação do Sebrae-MG em 8 feiras.

O projeto Artesanato de Fibras em Capitão Enéas não contemplou atendimento aos empreendimentos formais, pois esse projeto atende artesãos ligados a associações. Porém, ao longo do exercício de 2016 muitos desses artesãos se formalizaram o que mudou a previsão inicial, contemplando alguns registros de empreendimentos.

O projeto Artesanato de Ipatinga e Cachoeira Escura teve sua execução financeira em 115,2%, essa execução foi superior à prevista uma vez que houve um aumento nas despesas da missão para a Feira Nacional de Artesanato.

Tabela 39: Execução financeira do segmento de AUTO PEÇAS E REPARAÇÕES

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Serviços automotivos em Manhuaçu	-	-	-
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fonte: SME

A frota circulante no Brasil, hoje com 41.7 milhões de veículos (13,2% em Minas Gerais), apresentou um forte crescimento nos últimos anos, o que indica que o setor de reparação automotivo continuará crescendo por um período considerável. O setor reúne mais de 268 mil empresas no Brasil, sendo mais de 32 mil em Minas Gerais, com 234 mil pessoas empregadas. No entanto, o atual quadro econômico desfavorável, com elevação de juros, queda da massa real de salários e aumento de desemprego, impacta negativamente as vendas dos carros novos, rompendo com o crescimento observado. Se por um lado, essa queda favorece às empresas de reparação, por outro, já se observa o adiamento das manutenções das preventivas devido à crise econômica instalada no país.

Em 2016 foram realizadas reuniões com 12 empresários para apresentar o projeto e as ações planejadas. Porém, alegando não possuírem tempo para participar de capacitações de gestão, uma vez que além de gerir o negócio os empresários também trabalham no operacional das empresas, não houve adesão ao projeto. Desta forma todo o recurso financeiro foi devolvido e o projeto não terá sequência em 2017.

Tabela 40: Execução financeira do segmento de COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Comércio Varejista de Material de Construção Civil na RMBH;	162.000	64.795	40%
Comércio Varejista de Tintas de BH e Região Metropolitana	125.000	82.669	66%
<b>Total</b>	<b>287.000</b>	<b>147.464</b>	<b>51%</b>

Fonte: SME

A construção civil viveu um momento histórico de 2010 a 2013, com desempenho crescente, devido ao crescimento do país e à estabilidade econômica, que gerou maior renda e consumo das famílias. Entretanto, a partir de 2014, o país teve freado o seu crescimento, o que impactou todo o comércio

varejista, incluindo o segmento de material de construção. A taxa de endividamento da população brasileira aumentou e fez o consumo de produtos de construção diminuir, fazendo o setor repetir, em 2016, o fraco desempenho apresentado em 2015, segundo informações da Abramat. Assim, o mercado de material de construção sofre com estoques altos, restrição de crédito e diminuição do poder de compra do consumidor, o que tem afetado as vendas e lançamentos das construtoras, além de postergação de reformas. Aliado a isso, em cenários de recessão e aumento do desemprego, a competição das MPE do comércio de material de construção com grandes redes do segmento se torna ainda mais acirrada.

Neste cenário, o apoio do SEBRAE se torna ainda mais importante para que essas empresas possam sobreviver e ainda melhorar sua competitividade. Em 2016, o SEBRAE apoiou 30 empresas divididas em dois grupos, que compõem duas redes: a Rede Construir e a rede Clube das Tintas, com sedes em BH. Dentre as ações realizadas, se destacam a organização das redes, com a metodologia Centrais de Negócios e com ações de capacitação em gestão empresarial. Foram realizadas consultorias de planejamento de vendas, identificando várias oportunidades de redução de custos nas empresas e ampliação de mercado. Também foram realizadas capacitações e consultorias em gestão comercial, estoque, planejamento estratégico, gestão por indicadores, vendas e atendimento ao cliente.

Tabela 41: Execução financeira do segmento de COMÉRCIO DE VESTUÁRIO, CALÇADOS E ACESSÓRIOS e VAREJISTA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Varejo de Moda de Januária e Região	17.500	16.726	96%
Capacitação e consultoria para a Rede Óticas Diniz	24.380	-	0%
<b>Total</b>	<b>41.880</b>	<b>16.726</b>	<b>40%</b>

Fonte: SME

**Varejo de Moda de Januária e Região:** Segundo dados da Companhia do Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais – CODEMIG, o estado contempla mais de 10.000 estabelecimentos na indústria da moda em Minas Gerais (produção de roupas, calçados e acessórios), gerando negócios na ordem de 3,3 bilhões de reais. São 135 cidades mineiras que participam da indústria da moda, com destaque de cinco delas: Nova Serrana, Itaúna, Montes Claros, Belo Horizonte e Pirapora que, juntas, totalizam mais de 1 bilhão de reais nessa atividade (<http://licitacoes.codemig.com.br/noticia/governo-do-estado-e-codemig-realizam-estudo-inedito-sobre-a-moda-em-minas-gerais>).

A cadeia da moda é representada fortemente pelas micro e pequenas empresas, com percentuais de 85,6% e 12,8%, respectivamente, demonstrando a importância da atuação do Sebrae Minas no fomento e apoio à gestão destes estabelecimentos.

Em 2016, iniciamos o Projeto de Varejo de Moda em Januária e Região com o atendimento à oito empresas, buscando melhoria da gestão com foco no mercado, por meio de ações:

- curso de atendimento ao cliente, onde foram abordados procedimentos de atendimento, iniciativas necessárias ao desenvolvimento da empresa e aspectos para geração de resultados positivos por meio da satisfação da clientela.
- curso e consultoria em gestão do visual de loja com definição de estratégias de comunicação e as ações de marketing, principalmente para aumento das vendas ocasionadas pelos eventos de final de ano.
- seminário sobre inovação no varejo, contemplando vendas online, divulgação das empresas pela internet e atendimento virtual, além do atendimento presencial de forma inovadora.

As soluções previstas no projeto tiveram um impacto positivo, agregando conhecimento e valor para as empresas participantes, fazendo assim, com que se tornem mais competitivas e inovadoras.

**Capacitação e consultoria para a Rede Óticas Diniz:** Dados da Associação Brasileira de Óptica (AbiÓptica), aponta que o Brasil possui 86 redes de varejo e mesmo com poucas lojas são classificadas como cadeias. As óticas organizadas em redes estão empenhadas para consolidação no mercado. A partir de 2013 as óticas passaram a sofrer os impactos da crise, o crescimento que era de 20% ao ano passou a cair para 15%, depois 3% e em 2015 fechou com resultado negativo em 7%.

No ano de 2008 o Sebrae Nacional, por meio da chamada pública de projetos para a Unidade de Comércio e Serviços concentrou esforços para a formação da carteira de projetos no segmento Óptico devido ao crescimento constante nas vendas e aos resultados positivos.

Diante da complexidade e pulverização do segmento, o SEBRAE Minas não conseguiu fechar o grupo para capacitações e consultorias da Rede Ótica Diniz o que ocasionou à não execução física e financeira do projeto. Dessa forma o encerramento do projeto será solicitado e todos os procedimentos para devolução dos recursos.

Não houve execução física e financeira do projeto, uma vez que nenhuma ação foi iniciada.

Tabela 42: Execução financeira do segmento de ECONOMIA CRIATIVA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Horizonte Criativo	538.629	527.797	98%
Formação de Redes Digitais	734.920	282.378	38%
Serviços de Agências de Publicidade e Propaganda de Juiz de Fora	19.300	19.238	100%
<b>Total</b>	<b>1.292.849</b>	<b>829.413</b>	<b>64%</b>

Fonte: SME

O governo do estado de Minas Gerais conduz, desde 2015, uma estratégia que associa desenvolvimento econômico, renovação urbana e coesão social. Neste aspecto, nota-se uma crescente valorização da economia criativa dado seu potencial de externalidade com vários segmentos da indústria e do comércio. A economia criativa que envolve a criação, a produção e a comercialização de conteúdos criativos, têm papel de destaque na economia mineira, respondendo, atualmente por 2,8% do PIB estadual.

Aumentar a competitividade e a participação da economia criativa mineira no mercado e construir a imagem de setores estruturados, com um elevado nível de competências, tanto humanas, como tecnológicas são algumas das estratégias do Sebrae Minas para a economia criativa.

O trabalho do Sebrae Minas se baseia em uma nova política de atratividade sobre as indústrias criativas no intuito de fazer de Minas Gerais um dos principais centros do Brasil em termos de inovação, expressão artística e influência cultural. Isto pode ser evidenciado pela união de entidades como o SEBRAE, FIEMG e CODEMIG na implementação do P7 Criativo - equipamento que irá abrigar empresas da economia criativa no centro de Capital. Como pano de fundo desta iniciativa está sendo articulada a consolidação de uma Agência de Desenvolvimento da Economia Criativa em Minas Gerais.

No âmbito do projeto **Horizonte Criativo**, em 2016, o Sebrae desempenhou um importante papel neste contexto, com a realização da MAX - Minas Gerais Audiovisual Expo – evento de negócios

para o audiovisual que reuniu empresas de todo Brasil em rodadas de negócios, palestras e clínicas tecnológicas. Além da MAX, o Sebrae deu continuidade ao Programa de Soluções Estratégicas para o Segmento da Música que ao longo dos anos vem consolidando empresas do segmento musical. Também foram realizadas ações junto aos empresários do segmento de publicidade de propaganda de Belo Horizonte, com foco na melhoria da gestão dos negócios (finanças e planejamento estratégico), além da realização do estudo de atratividade de mercado que apontou as principais deficiências e potencialidades do grupo participante.

As metas de atendimento do Projeto Horizonte Criativo foram cumpridas com o percentual acima do previsto devido à grande adesão do público da economia criativa provocado pela MAX.

Este dois projetos promoveram o atendimento a 375 empresas em 2016.

Com relação ao projeto **Formação de Redes Digitais Criativas** as ações desenvolvidas foram concentradas na cidade de Paracatu com a realização de ações com foco no aumento da competitividade das empresas da economia criativa, bem como na requalificação do Festival de Cultura da cidade. Foi prevista a atuação em outros municípios de Minas Gerais, contudo por questões de mobilização de parcerias, lideranças e do público alvo não foi possível executar todo orçamento previsto. O saldo do recursos foi negociado para ser aplicado em 2017.

No Brasil, a atividade de publicidade ainda está muito relacionada aos meios de comunicação clássicos e de alcance de massa, como televisão aberta e jornal impresso, que juntos representam 75% do investimento em propaganda. No entanto, pesquisas realizadas pelo Sebrae Minas (UINE) apontam uma forte tendência de crescimento de mercado das mídias online e, principalmente, a chamada out-of-home (monitores de LCD disponíveis em diferentes locais ao ar livre e que atinge pedestres e pessoas em trânsito). As agências precisam se preparar para esse novo mercado. Ainda que o cenário econômico no Brasil não esteja favorável, em 2016, o segmento de publicidade e propaganda conseguiu um folego extra em consequência dos Jogos Olímpicos.

O projeto denominado serviços de **Publicidade e propaganda de Juiz de Fora**, desenvolvido ao longo de quatro anos, realizou, em 2016, ações consideradas conclusivas para sua finalização enquanto ações estruturadas. As empresas foram preparadas para uma atuação estratégica sustentável contemplando reforço na representatividade e maturidade do grupo e geração de informações técnicas e de gestão para darem continuidade ao desenvolvimento e alcançarem novos mercados.

Desta forma, foram realizadas ainda em 2016 algumas ações pontuais para conclusão do projeto e o recurso não utilizado foi devolvido para o fundo de reserva. A descontinuidade do projeto será formalizada em 2017.

A única ação prevista para o projeto, em 2016, era a finalização do estudo de mercado, com isto a execução financeira ficou dentro do padrão estabelecido. Já a execução física ficou menor que o previsto em função da não participação de todas as empresas na palestra de apresentação dos resultados da pesquisa de mercado, tendo participado 05 empresas do segmento.

Tabela 43: Execução financeira do segmento de FARMÁCIAS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Uberaba e região	78.000	77.922	100%
Comercio Varejista de Farmácias e Drogarias de BH e região	120.000	54.394	45%
Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Ipatinga e região	183.652	121.312	66%
Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Muriaé e região	81.360	29.440	36%
<b>Total</b>	<b>463.012</b>	<b>283.068</b>	<b>61%</b>

Fonte: SME

O atual quadro de recessão da economia brasileira atinge diversos segmentos, em maior ou menor intensidade, mas com reflexos diretos na receita das empresas. Um dos fatores que contribuem para o agravamento dessa situação está associado ao comportamento de compra da população que, também foi impactada pela crise e reduz, a cada dia, a aquisição de produtos, além de adiar as compras consideradas menos necessárias.

Apesar da gravidade da situação econômica brasileira, o setor farmacêutico é um dos últimos a sofrer com a crise. De acordo com os dados apurados pela IMS Health e compilados pela Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (Interfarma), em setembro de 2016, as vendas de medicamentos nas farmácias tiveram crescimento nominal de 12,4% no acumulado do ano, com faturamento de R\$ 37 bilhões. Na comparação com o mesmo período de 2015, o faturamento do setor era de R\$ 33 bilhões. Outro fator que ajuda a impulsionar as vendas nas farmácias são os produtos considerados não medicamentos. Itens de higiene pessoal, dermocosméticos e demais artigos relacionados a beleza, representam mais de 30% do faturamento das farmácias no Brasil, segundo balanço mais recente da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma). Apesar do ambiente econômico, estimativa da IMS Health aponta que o mercado de farmácias no Brasil deve atingir R\$ 87 bilhões em 2017.

Em 2016 o Sebrae Minas promoveu o desenvolvimento do setor farmacêutico em Minas Gerais por meio dos projetos **Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Uberaba e região**, **Comercio Varejista de Farmácias e Drogarias de BH e região**, e **Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Ipatinga e região**.

Foram realizadas capacitações nas diversas áreas de gestão e treinamento junto a equipe de vendas desenvolvimento de estratégias de vendas e gestão de categorias (em parceria com a empresa P&G), consultorias em tributação, seminários, missão e encontros sistemáticos com grupos de empresários na busca de discussão específicas do segmento e novas estratégias para atuação, reforçando a importância do benchmarking e a troca de experiências. Também foram realizadas visitas técnicas em empresas e entidades parceiras para melhoria das relações e conhecimento de processos ao longo da cadeia: distribuidores, indústria de medicamento, Sincofarma, Conselho Regional de Farmácias e outros.

Ainda em 2016, o Sebrae Minas realizou, juntamente com o SEBRAE/NA, o I Encontro Nacional de Farmácias - "CONECTA FARMA", um importante evento para o setor farmacêutico, com 160 participantes de todo o estado de Minas, inclusive empresários dos projetos. O evento foi avaliado pelo público como uma ótima oportunidade para benchmarking e acesso a temas sobre inovação e melhores práticas no setor de farmácias.

Comercio Varejista de Farmácias e Drogarias de BH e região  
A inconsistência na execução do projeto se deu por dois motivos:

- 1) Foi previsto no planejamento 2016 a realização de um encontro do setor farmácias de BH, porém o Sebrae NA propôs a realização do Seminário Nacional de Farmácias “Conecta Farma”, arcando com todas as despesas, não havendo necessidade da utilização do recurso estadual (previsto no projeto) para esta ação. O recurso (CSO) não utilizado foi devolvido para o fundo de reserva.
- 2) Saldo de recurso Sebraetec não utilizado. O cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Ipatinga e região  
A inconsistência na execução do projeto se deu em função da mudança do planejamento das ações ao longo de 2016. Uma das ações, como missão técnica, foi cancelada. O recurso não utilizado foi devolvido para o fundo de reserva.

Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Muriaé e região  
Este projeto está sendo descontinuado em função da redução do número de empresas participantes. Em 2016, foi feita a devolução de CSO (R\$ 11.540,00 para o fundo de reserva) e foram realizadas algumas ações utilizando também recurso do projeto Atendimento Individual da microrregião.

Tabela 44: Execução financeira do segmento de MINI MERCADOS, MERCADINHOS E MERCEARIAS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento do Comércio Varejista de Minimercados Noroeste	10.316,00	-	0%
<b>Total</b>	<b>10.316,00</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>

Fonte: SME

Ainda que a economia esteja num processo estagnação, o segmento de supermercado está sofrendo menos o impacto dessa nova fase de contenção de gastos. Segundo a Associação Mineira de Supermercados, as vendas dos supermercados cresceram 1,16% no acumulado do ano, entre janeiro e outubro 2016. Para manter e até mesmo aumentar o faturamento, vários supermercados têm adotado estratégias de diferenciação no atendimento e foco em conveniência, para agregar valor aos produtos. A compra de produtos no dia a dia, a praticidade e o atendimento personalizado oportunizam diferenciais competitivos que podem ser trabalhados, inclusive, pelos pequenos negócios do segmento, denominados minimercados. As pequenas lojas de vizinhança foram as que mais ampliaram as vendas, superando, de longe, o desempenho dos hipermercados e supermercados, conforme pesquisa de mercado da Euromonitor Internacional. Esse fato está associado, principalmente, à alteração do hábito de consumo do brasileiro que no passado fazia compra mensalmente e, agora, passou a realizar a compra do dia ou da semana e, também, próximo a sua residência.

Em 2016, iniciamos ações com 15 minimercados em Paracatu e João Pinheiro/MG, no âmbito do programa Varejo Competitivo (Convênio Sebrae e ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) tendo como objetivo promover o aperfeiçoamento em gestão e aumento da competitividade destes pequenos empreendimentos, por meio da ação de melhoria de layout, finanças, gestão de estoques e pessoas. O projeto passou pela primeira etapa de diagnósticos (estrutura, gestão,



layout e promoção) e sugestões de melhorias de layout. Identificamos a inexistência de ferramentas de registro de vendas item a item, impossibilitando a formação de histórico de consumo ao longo do ano. O projeto está evoluindo e já temos registros positivos do aumento das vendas a partir das ações realizadas: melhorias na estrutura (iluminação, limpeza), layout (exposição dos produtos, organização das categorias), técnicas de vendas e melhoria no atendimento.

Em 2017, ainda no âmbito do programa Varejo Competitivo, estão previstas ações de finanças, gestão de pessoas e o aprofundamento em sistemas e ferramentas para uma gestão de estoques eficiente.

Os recursos (CSO) para execução desse projeto foram devolvidos ao fundo de reserva, uma vez que os trabalhos realizados junto as empresas contempladas foram realizados no âmbito do Programa Varejo Competitivo do convenio entre SEBRAE/NA e ABAD.

Tabela 45: Execução financeira do segmento de REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Comercio Varejista de Bom Despacho	100.000	67.081	67%
Desenvolvimento Comércio e Serviços no entorno do Caparaó	22.762	16.538	73%
Desenvolvimento do Comércio do Centro Comercial de Pará de Minas	35.600	26.700	75%
Desenvolvimento do Comércio Varejista e serviços de Sete Lagoas e Região	193.000	178.660	936%
Desenvolvimento do Comércio e Serviço de Caratinga	50.050	509	1%
Desenvolvimento do Comércio Varejista da Avenida Silviano Brandão	60.000	43.710	73%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Arcos	45.600	38.882	85%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Patos de Minas	199.270	125.500	63%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Varginha-MG	128.000	123.868	97%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Divinópolis	140.000	45.421	32%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de João Pinheiro	127.000	46.563	37%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Montes Claros	105.000	44.661	43%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Guanhães	32.284	10.895	34%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Guaxupé	90.000	18.643	21%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Itajubá	69.040	38.897	56%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Ituiutaba-MG	42.015	41.087	98%
Desenvolvimento do Comércio do Entorno do Mineirão	42.192	42	0%
<b>Total</b>	<b>1.481.813</b>	<b>867.657</b>	<b>59%</b>

Fonte: SME

A estabilização econômica de anos recentes fortaleceu a tendência de concentração do varejo e ainda mostrou novas tendências que se tornaram realidade nos últimos anos. A expansão do consumo das famílias tem sido um dos aspectos mais marcantes do crescimento recente da economia brasileira. No entanto, nos últimos dois anos, presenciamos uma freada do crescimento do comércio e serviços após crescer em bases fortes de forma quase ininterrupta desde 2010. Isso se deu devido ao cenário com inflação elevada, taxas de juros altas, baixa confiança do consumidor e mercado de trabalho em processo de desaceleração, que se iniciou em 2014, se intensificou em 2015 e 2016. Esse cenário fez aumentar a taxa de desemprego, além de diminuir o poder de compra da população, com isso, fez com que o consumidor não encontrasse espaço no seu orçamento para aumentar o consumo no mesmo ritmo dos anos anteriores.

Tudo isso faz com a concorrência aumente e as margens diminuam no comércio tradicional de rua, que fica espremido entre os supermercados e os shoppings. Diante desse cenário, a atuação do SEBRAE no apoio as MPE dos setores de Comércio e Serviços se torna cada vez mais importante.

Em 2016, o SEBRAE desenvolveu projetos de revitalização do comércio, também chamados “Shoppings a Céu Aberto”, em diversos municípios, realizando missões nacionais de benchmarking para que os empresários conhecessem formas de atuação de cooperada; seminários de varejo com temas relacionados à vendas e ao atendimento a clientes, capacitações e consultorias com foco na

eficiência operacional das empresas, além das ações de governança, elemento fundamental para a sustentabilidade de todo o projeto.

Também destacaram as campanhas comerciais nos projetos de Belo Horizonte, João Pinheiro, Guaxupé, Caratinga, Pará de Minas, e Guanhães para atrair consumidores, com decoração das lojas e do território de uma forma diferenciada, sorteio de prêmios e eventos. Estas ações aconteceram em importantes datas para o varejo como, dia das mães, dia dos namorados, dia dos pais e Natal. Para a divulgação das campanhas foram realizados anúncios em carros de som, outdoors, distribuição de panfletos e marketing em redes sociais, além da divulgação nas próprias lojas.

O projeto Desenvolvimento Comércio e Serviços no entorno do Caparaó será descontinuado em 2017 em função do número reduzido de empresas que aderiram à proposta.

A crise econômica enfrentada pelo país, fez com que os empresários das MPE buscassem a redução de suas despesas, incluindo os investimentos em capacitação. Assim a maioria dos projetos de Desenvolvimento do Comércio Varejista sofreram com a redução do número de empresas participantes, o que inviabilizou a realização do número de consultorias, cursos e palestras previstos nos projetos. Por isso não houve a execução total do orçamento previsto em vários projetos e, conseqüentemente, a geração de receitas de empresas beneficiadas. Os projetos nesta situação foram: Comércio Varejista de Bom Despacho; Desenvolvimento Comércio e Serviços no entorno do Caparaó; Desenvolvimento do Comércio do Centro Comercial de Pará de Minas; Desenvolvimento do Comércio do entorno do Mineirão BH; Desenvolvimento do Comércio e Serviço de Caratinga; Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Arcos; Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Divinópolis; Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Guaxupé; Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Itajubá; Desenvolvimento do Comércio e Serviços de João Pinheiro; Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Montes Claros; Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Patos de Minas; Desenvolvimento do Comércio Varejista da Avenida Silviano Brandão.

O cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa SEBRAETEC, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Tal situação comprometeu a execução orçamentária e física, além da captação das receitas de CSN e de empresas beneficiadas nos projetos citados acima.

Tabela 46: Execução financeira do segmento de COMÉRCIO E SERVIÇOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Serviços de Saúde em Barbacena	52.456	36.195	69%
<b>Total</b>	<b>52.456</b>	<b>36.195</b>	<b>69%</b>

Fonte: SME

Dados do Instituto de Estudos de Saúde Suplementar registraram, no primeiro semestre de 2016, uma retração de 6,4% no número de operadoras, em relação ao ano anterior, totalizando 800 empresas ativas no Brasil. Até o momento, 237 operadoras foram desativadas, desde 2011, o que representa uma queda de 22,90%, demonstrando os desafios enfrentados pelo setor. Outros fatores também contribuem para explicar o cenário atual, como a redução dos recursos destinados ao SUS, em função da baixa arrecadação tributária e a desvalorização cambial que impacta fortemente a compra dos insumos importados destinados a saúde

Diante desse contexto, o papel do Sebrae se torna ainda mais importante para o fortalecimento dos negócios do setor de saúde por meio da melhoria da eficiência operacional das empresas e estabelecimento de redes de negócios capazes de atuarem em ambientes de grande competição. Em 2016, foram continuadas as ações do projeto de serviços de saúde em Barbacena, com atendimento a 15 empresas que participaram das seguintes ações: seminário de saúde, diagnóstico de gestão, cursos de gestão financeira e marketing, além da semana do atendimento à saúde, com a realização de três workshops.

A inconsistência na execução do projeto se deu por dois motivos:

- 1) Remanejamento das ações que resultou na economia de recursos CSO, devolvidos para o fundo de reserva.
- 2) Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Tabela 47: Execução financeira do segmento de TURISMO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Turismo Águas da Mantiqueira de Minas	287.248	36.385	13%
Turismo de Natureza e Rural de Carrancas	55.000	6.584	12%
Turismo de Negócios e Eventos em BH e RMBH	277.043	235.239	85%
Turismo de Negócios e Eventos em Ouro Preto e Mariana	55.400	-	0%
Turismo na Serra do Cipó	172.000	129.898	76%
Turismo no Vale do Aço	51.450	20.680	40%
Turismo Religioso em Santa Maria do Suaçuí	52.795	43.284	82%
Turismo Rural em Minas Gerais	400.997	125.997	31%
<b>Total</b>	<b>1.351.933</b>	<b>598.067</b>	<b>44%</b>

Fonte: SME

Em 2016, o turismo mundial apresentou bons resultados na primeira metade do ano, (561 milhões de viajantes internacionais, 4% a mais do que registrou o mesmo período de 2015), e boas perspectivas para o segundo semestre, segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT).

A despeito do cenário econômico turbulento no Brasil, o Ministério do Turismo realizou uma Sondagem do Consumidor, em setembro, e apurou que a intenção de viagem do brasileiro para desbravar os destinos nacionais e desfrutar dos belos cenários, rica gastronomia e manifestações culturais atingiu o percentual de 24,3%, representando um crescimento de 8% em relação ao ano anterior. Segundo o Ministro do Turismo “hoje, cerca de 60 milhões de brasileiros viajam pelo País, mas há ainda 70 milhões prontos para entrar no mercado. O fortalecimento do turismo doméstico, em suas múltiplas formas –negócios, ecológico, esportivo, cultural, religioso – é um caminho que precisa ser explorado”.

O sistema Sebrae, um dos principais atores no desenvolvimento e gestão integrada do turismo, tem importante participação nesse contexto. Ao trabalhar a cadeia produtiva do turismo, que é formada em 99,29% por pequenos negócios, está cumprindo o seu objetivo estratégico de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estímulo ao

empreendedorismo. O apoio se dá a partir da execução de projetos setoriais em destinos brasileiros, fortalecendo iniciativas do turismo como atividade organizada, capaz de propiciar o desenvolvimento econômico, social e ambiental de territórios e dos negócios a eles associados.

O Núcleo de Turismo do SEBRAE-MG, reforçando a estratégia de atuação em destinos e segmentos de negócios priorizados, centrou seus esforços no atendimento aos grupos já consolidados, atendendo empresas e entidades parceiras para otimizar os recursos aplicados na melhoria do ambiente dos negócios e ampliação de mercado. Houve investimentos em segmentos diferentes, considerando uma perspectiva de aumento do fluxo interno de turistas e diversificação da oferta.

Os segmentos de maior relevância no turismo no estado são o **histórico-cultural e religioso, rural, bem-estar, natureza e de negócios**. Alguns grupos relacionados à alimentação fora do lar também foram atendidos por se tratar de uma prestação de serviços importante atrelada ao turismo.

No segmento de **natureza** foi executado o projeto na Serra do Cipó destacando a ação de formatação de 8 rotas temáticas e criativas, envolvendo 30 empreendedores que não estavam ligados diretamente a cadeia do turismo, o que possibilitou o incremento dos negócios e aumento da oferta complementar de atrações do destino.

No **turismo de negócios**, o destaque foi o Projeto BH aos olhos do Mundo, com foco na internacionalização da capital, cuja estratégia foi implementada por meio de consultoria internacional, que teve a última fase executada em novembro e resultou na formação de um Fórum de Lideranças e um plano de ações a serem executadas a partir de 2017. Em Ouro Preto, iniciou-se a formação de uma rede empresarial, ação inédita da proposição dos próprios empresários.

Em Santa Maria do Suaçuí, o trabalho foi executado com objetivo de preparar o destino para recepção aos turistas, em função do **turismo religioso** na cidade. Vários empreendimentos estão aderindo para formar uma rede empresarial que irá atuar transbordando para o turismo rural com abordagem da agricultura familiar.

Na região das águas da Mantiqueira, onde existe o trabalho de alguns anos com foco no **turismo de bem-estar**, foram implementadas estratégias para comercialização de produtos e serviços da região, por meio de consultoria especializada. Os destinos tiveram a oportunidade de participar de três feiras comerciais: a AVIRRP, de Ribeirão Preto, a ABAV em São Paulo e o Festival de Turismo de Gramado.

O **turismo rural** está em execução em São Roque de Minas, onde existe um trabalho de consultoria para levantamento das atividades relacionadas à produção associada ao turismo e a roteirização de propriedades rurais para formatação e produtos que, a partir de 2017, serão comercializados em mercados de interesse. Em Capitólio, o Sebrae apoiou iniciativas do Festival Gastronômico local por meio de consultoria para os empreendimentos participantes do evento, auxiliando na melhoria dos processos de preparação dos pratos. O município de Carrancas está se estruturando para iniciar a roteirização e formatação de produtos para a comercialização em mercados estratégicos.

O grupo empresarial formado em Ouro Preto iniciará os trabalhos em parceria com o SEBRAE a partir de fevereiro de 2017, portanto o recurso não foi utilizado em 2016 e remanejado para 2017 com contrato assinado dia 02/12/2016.

As ações da Serra do Cipó e sua devida execução ocorreram de acordo com a demanda dos empresários, portanto a utilização do recurso não se deu de forma integral.

Para o Projeto de Belo Horizonte houve a inserção de recurso CSO para pagamento das taxas da contratação de consultoria internacional, no entanto com a baixa do dólar houve variação cambial e, por consequência, redução da execução financeira.

O projeto de Turismo Rural foi executado obedecendo o planejamento original. Entretanto a demora no repasse dos recursos de CSN pelo Sebrae Nacional, que só realizou em novembro, comprometeu a maioria das ações planejadas e com volumes maiores de recursos. Além disso, a dificuldade de execução do Programa Sebraetec, devido ao cenário econômico atípico no ano de 2016 e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae, que sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA, no aporte de recursos ao programa comprometeram a execução. Também a necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa (s) jurídica (s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, o que implicou numa execução abaixo do previsto.

As metas de atendimento foram lançadas no projeto Queijo da Canastra, devido à interface entre os dois projetos.

A justificativa do programa Sebraetec também se aplica ao projeto de Turismo Rural em Carrancas.

O projeto Turismo nas Águas da Mantiqueira enfrentou algumas dificuldades no decorrer de 2016, sendo uma delas a execução de Sebratec, pelos motivos expostos acima, além de sofrer uma mudança de curso na estratégia uma vez que, após a realização da consultoria de mercado, decidiu-se por realizar uma ampla revisão do posicionamento, ação essa que foi transferida para o ano de 2017.

## TERRITORIAL

### Dados Gerais

	Descrição
<b>Tipo</b>	Atendimento
<b>Finalidade</b>	Oferecer suporte para o desenvolvimento e gestão de projetos de atendimento das unidades do SEBRAE/MG: EFG, UAT, UAIS, UAM, UDT, UEDE e regionais.
<b>Descrição</b>	A atuação do SEBRAE/MG é realizada por meio de projetos, com uma abordagem direta aos empresários de micro e pequenas empresas e empreendedores organizados em grupos nos setores de educação, atendimento, inovação, mercado, desenvolvimento territorial.
<b>Unidade responsável pelas decisões estratégicas</b>	<p><u>Unidades Técnicas:</u>            Unidade de Acesso à Inovação e Sustentabilidade            Unidade de Acesso a Mercados            Unidade de Desenvolvimento Territorial, Lideranças e Cooperativismo            Unidade de Educação e Empreendedorismo</p> <p><u>Unidades de Operação:</u>            Sistema de Formação Gerencial            Unidade de Atendimento            Regionais: Centro, Jequitinhonha e Mucuri, Noroeste, Norte, Rio Doce e Vale do Aço, Sul, Triângulo, Zona da Mata e Vertentes.</p>
<b>Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução</b>	<p><u>Unidades Técnicas:</u>            Unidade de Acesso à Inovação e Sustentabilidade            Unidade de Acesso a Mercados            Unidade de Desenvolvimento Territorial, Lideranças e Cooperativismo            Unidade de Educação e Empreendedorismo</p> <p><u>Unidades de Operação:</u>            Sistema de Formação Gerencial            Unidade de Atendimento            Regionais: Centro, Jequitinhonha e Mucuri, Noroeste, Norte, Rio Doce e Vale do Aço, Sul, Triângulo, Zona da Mata e Vertentes.</p>
<b>Unidades executoras</b>	<p><u>Unidades Técnicas:</u>            Unidade de Acesso à Inovação e Sustentabilidade            Unidade de Acesso a Mercados            Unidade de Desenvolvimento Territorial, Lideranças e Cooperativismo            Unidade de Educação e Empreendedorismo</p> <p><u>Unidades de Operação:</u>            Sistema de Formação Gerencial            Unidade de Atendimento            Regionais: Centro, Jequitinhonha e Mucuri, Noroeste, Norte, Rio Doce e Vale do Aço, Sul, Triângulo, Zona da Mata e Vertentes.</p>
<b>Responsáveis pela execução do setor</b>	Gerentes das respectivas unidades técnicas e de operações.
<b>Competências institucionais requeridas para a execução das ações.</b>	Elaboração de estratégias para o desenvolvimento do setor econômico. Gestão de projetos de atendimento para execução das ações nos segmentos econômicos.

Tabela 48: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL CENTRO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento da Microrregião Capital	7.497.966	2.295.296	31%
Atendimento da Microrregião Conselheiro Lafaiete	370.400	297.879	80%
Atendimento da Microrregião Curvelo	119.600	117.050	98%
Atendimento da Microrregião Divinópolis	403.320	271.085	67%
Atendimento da Microrregião Itaúna	100.000	93.114	93%
Atendimento da Microrregião Sete Lagoas	78.000	49.963	64%
Atendimento da Microrregião Capital Treinamento	0	0	0%
Atendimento da Microrregião Metropolitana	0	0	0%
Setorial Indústria - Desenvolvimento da indústria na regional Centro	338.334	333.335	99%
Setorial Agronegócios Microrregião Conselheiro Lafaiete	42.000	1.584	4%
Setorial Agronegócios - Desenvolvimento do agronegócios na Regional	33.520	27.448	82%
Setorial Comércio - Microrregião Belo Horizonte e RMBH	142.637	124.604	87%
Setorial Serviços - Microrregião Belo Horizonte	44.100	34.682	79%
Setorial Serviços - Microrregião Divinópolis	99.900	30.228	30%
<b>Total</b>	<b>9.269.777</b>	<b>3.676.268</b>	<b>40%</b>

Fonte: SME

A região centro é a região de maior concentração populacional de Minas Gerais. Seus indicadores sociais são quase todos, maiores que a média do estado. Representa 13% do território mineiro, 36% da população mineira e no SEBRAE MG, é representada pela Regional Centro com 142 municípios e 7 microrregiões.

No âmbito da Regional Centro, são executados, diversos projetos, entre eles:

**Atendimento de Microrregião:** Estes projetos têm por objetivo, assessorar e orientar empreendedores individuais, micro e pequenas empresas, produtores rurais e potenciais empresários com ou sem atividade econômica e potenciais empreendedores sobre gestão de pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, por meio de soluções que promovam a competitividade e seu desenvolvimento sustentável.

Os recursos destinados a estes projetos foram aplicados na realização de eventos e de ações presenciais, que contemplam principalmente os atendimentos realizados nos PA's, consultorias de gestão, cursos de metodologia aberta e fechada além de palestras de temas variados. Também realizamos e apoiamos diversas ações com parceiros, onde podemos destacar o programa de capacitação empresarial casos de sucesso e atendimento e vendas. Desenvolvimento de material de apoio para os lojistas com dicas para gestão dos pequenos negócios, nas áreas de Marketing e vendas, RF e departamento pessoal, jurídico, contabilidade e finanças, logística, energia e qualidade, programa varejo inteligente e a Superminas.

Na região metropolitana de Belo Horizonte, tivemos o programa líder no município de Ribeirão das Neves, além da Realização do Programa Agitando Negócios para alunos do ensino médio/técnico em informática da Cidade dos Meninos. O programa visou trabalhar o eixo capital empreendedor do

DEL, com os cursos Aprendendo e Empreendendo, canvas pessoal, processos criativos, BootCamp – Empreendedorismo em Ação e participação nos eventos AGITA e CONEXÃO da EFG/NEJ.

É importante ressaltar que, dentro das atividades realizadas por estes projetos, foram atendidas 31.443 pessoas jurídicas, correspondendo a 67% do total de PJ's atendidas pela Regional.

O orçamento da regional destinado a SEBRAETEC para estes projetos foi de 2.848.900,00 e sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Os projetos Atendimento da Microrregião Capital Treinamento e Atendimento da Microrregião Metropolitana foram encerrados no exercício de 2016.

Quanto as metas de atendimento, verificamos que embora a realização financeira tenha sido menor do que a prevista, as metas de atendimento tiveram uma execução acima do previsto em função da otimização na utilização dos recursos e das agendas dos instrutores da regional, o que ainda possibilitou atender um número maior de clientes / público alvo dos projetos dentro destas ações.

Quanto ao número de pessoas jurídicas atendidas, acreditamos que por um equívoco no dimensionamento da divisão das metas para as microrregiões o projeto da Capital teve uma execução superior ao previsto e os projetos de Curvelo, Divinópolis, Itaúna e Sete Lagoas ficaram com a execução inferior ao previsto. Reiteramos que estas divergências, não comprometeram o orçamento dos projetos bem como o alcance dos objetivos estabelecidos.

Nas demais métricas não citadas os números estão de acordo com o parâmetro determinado.

**Setoriais indústria, comércio, serviços e agronegócios:** Estes projetos, têm por objetivo contribuir para o desenvolvimento das empresas dos setores onde estão constituídas por meio de soluções inovadoras que promovam a melhoria de seus processos, aumento da competitividade e lucratividade.

Ao longo do ano, os recursos destinados a eles, foram aplicados em diversas ações, onde podemos destacar o Programa de Capacitação para o Segmento da Indústria Criativa, programa "Soluções Estratégicas para o Segmento da Música, Workshops que abordaram temas como Práticas Comunicativas Aplicadas às Micro e Pequenas Empresas, apoiamos também, eventos para lojistas de shopping centers, com palestras de temas específicos para este segmento. Além disso, trabalhamos com os segmentos de Beleza e Estética e Fitness, onde executamos cursos, palestras e consultorias com o intuito de melhorar seus processos e torna-los mais competitivos.

Também, realizamos em novembro uma Missão Técnica com 28 produtores de queijo do Entre Serras (Caeté, Barão de Cocais, Catas Altas e Sta Bárbara) para conhecer o projeto do Queijo Canastra. Ação extremamente importante para os produtores perceberem que é possível ter retorno com uma pequena propriedade e com pequena produção diária de queijos, entendendo a importância de se se organizarem e atenderem as exigências do mercado no que diz respeito a legislação sanitária, processos de gestão e posicionamento da marca.

É importante ressaltar que, dentro das atividades realizadas por estes projetos, foram atendidas 213 pessoas jurídicas.

O cenário econômico atípico de 2016 contribuiu de forma significativa para que alguns projetos não atingissem as metas de execução financeira e física. Destaca-se ainda os recursos alocados para as ações do SEBRAETEC, que face as restrições orçamentárias, tiveram seu aporte de recursos adiados pelo Sebrae/NA e, posteriormente, a necessidade de publicação de um edital para credenciamento de pessoa (s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, resultando no início das ações apenas no segundo semestre, com reflexo na execução orçamentária desse programa.

Quanto as metas de atendimento, verificamos que também nesse aspecto o cenário econômico impactou negativamente na realização das metas propostas. Por outro lado, a otimização das atividades realizadas em alguns destes projetos gerou um atendimento maior ao público previsto, fazendo com que as métricas executadas fossem maior do que o previsto. Podemos citar como exemplo, o Setorial Comércio – Microrregião Belo Horizonte e RMBH.

No caso do projeto Setorial Agronegócios - Desenvolvimento do agronegócio na Regional, destacamos que ocorreu um erro operacional nos lançamentos das metas, que foram lançadas em outros projetos. A equipe foi devidamente orientada para que fatos como esse não ocorram.

Tabela 49: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL JEQUITINHONHA E MUCURI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento Microrregião Capelinha	265.305	137.353	52%
Atendimento Microrregião Diamantina	240.291	111.178	46%
Atendimento Microrregião Teófilo Otoni	192.420	28.919	15%
Setorial Agronegócio - Microrregião Capelinha	110.374	66.999	61%
Setorial Agronegócio - Microrregião Diamantina	73.984	28.911	39%
Setorial Comércio - Microrregião Diamantina	51.491	50.332	98%
Setorial Indústria - Centro de Serviços de Turmalina	26.066	25.791	99%
<b>Total</b>	<b>959.431</b>	<b>449.483</b>	<b>47%</b>

Fonte: SME

**Atendimento de Microrregião:** A Regional Jequitinhonha e Mucuri é composta por 81 municípios no nordeste do Estado e para fins de atendimento às peculiaridades regionais é dividida em seis microrregiões, sendo elas: Almenara, Araçuaí, Chapada de Minas, Diamantina, Nanuque e Teófilo Otoni. Este território devido ao seu baixo dinamismo econômico e social, conforme indicadores (IDH e IMRS) é considerado um grande desafio para todos os governantes, independente da esfera na qual se encontre. Questões como baixo índice de adensamento empresarial, empreendedorismo por oportunidade e desenvolvimento industrial, tornam instituições como o Sebrae Minas agentes indutores do desenvolvimento socioeconômico deste território.

Visando minimizar os indicadores negativos, o Sebrae Minas atua na região de forma ativa, visando o desenvolvimento econômico local, através da valorização e incentivo ao capital empreendedor, tecido empresarial, governança, organização produtiva e inserção competitiva.

No decorrer do ano de 2016, os Projetos Atendimento Territoriais da Regional Jequitinhonha e Mucuri realizaram 01 turma de EMPRETEC, 08 cursos, 48 oficinas, 7 palestras, 14 seminários, 8.557 orientações técnicas e 722 horas de consultoria.

Devido à estratégia de atendimento ao cliente, as métricas orientações técnicas, palestra e oficina, atingiram execução acima do previsto. Ressalto que a execução acima do previsto das métricas citadas tem como principal fundamento a consolidação do Sebrae como entidade de apoio à micro e pequenas empresas dos Vales, acarretando no aumento significativo da demanda por estas soluções.

Através das formas de atendimento mencionadas e quantificadas acima, os projetos atingiram aproximadamente 5.665 empreendimentos formais e cerca de 1.143 potenciais empreendedores. O número de empreendimentos formais atendidos corresponde a aproximadamente 16% do universo de empresas formais estabelecidas na Regional Jequitinhonha e Mucuri.

Como estratégia de transformação econômica e mudança de postura, a Regional Jequitinhonha e Mucuri adotou como premissa o fomento ao empreendedorismo, a formalização e a busca constante pela melhoria no ambiente de negócios.

A principal estratégia de atuação nesses projetos foi a do atendimento direcionado e personalizado, baseado no conhecimento prévio da demanda do cliente e na indicação correta da solução (Portfólio SEBRAE) a ser implantada. Além disso, a celebração de parcerias estratégicas, principalmente com as Associações Comerciais e CDL renderam bons frutos.

A execução financeira do projeto ficou comprometida devido ao cenário atípico do ano 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de Pessoa (s) Jurídica (s) prestadora de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016 e uma execução abaixo do previsto.

**Setoriais Agronegócio:** O Sebrae, por meio da Regional Jequitinhonha e Mucuri, atende a 81 municípios do nordeste Mineiro, sendo que 35% dessa população vive na zona rural. A economia da região é baseada no agronegócio, onde se destacam a agricultura de subsistência, a pecuária de corte e leite, a silvicultura, a cafeicultura e a fruticultura.

A importância do agronegócio na microrregião da Chapada de Minas e Diamantina não é diferente do restante da Regional Jequitinhonha e Mucuri, o que difere estes territórios do restante da regional é principalmente seu clima (frio) e o grau de inovação que os produtores possuem.

**Microrregião Capelinha:** Neste território destaca-se a silvicultura, sendo destinada em grande parte para a extração de celulose e a cafeicultura.

Apesar da importância do setor, a região é atormentada pela baixa produtividade e o baixo grau cooperativo, situação incômoda que atribui ao Sebrae Minas e entidades parceiras a necessidade de se destacar como agente indutor da transformação local, através da provocação à produtores e lideranças locais para a realização de ações de inovação, gestão e fomento ao empreendedorismo. Visando atender este importante setor e superar os grandes desafios impostos, o Sebrae Minas implementou na microrregião da Chapada de Minas o Projeto “Setorial Agronegócio – Capelinha”, que tem como objetivo contribuir para a melhoria dos processos de gestão e fortalecer a rede de parceiros.

O Projeto Setorial Agronegócio – Capelinha atendeu 731 pessoas jurídicas, sendo 17 MEI, 41 microempresas, 20 empresas de pequeno porte e 653 produtores rurais e 720 potenciais empreendedores através da realização de 04 seminários, 14 missões e 50 horas de consultoria.

Em 2016 aconteceu a primeira edição da FERAGRO com o objetivo de proporcionar aos agricultores da região acesso às principais tecnologias no que diz respeito a equipamentos, máquinas e insumos agropecuários. Houve a participação de quase 30 municípios, com cerca de 3000 visitas na feira e aproximadamente 6 milhões de reais em negócios gerados diretamente, com prospecção para pelo menos mais 3 milhões pós evento.

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa (s) jurídica (s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

A execução financeira do projeto ficou parcialmente comprometida devido as dificuldades encontradas na operacionalização do Programa Sebraetec, conforme relatado acima.

**Microrregião Diamantina:** Neste território destaca-se a pecuária leiteira, sendo destinada sua produção para fabricação de queijos e derivados.

Apesar da importância do setor, a região é atormentada pela baixa produtividade e o baixo grau cooperativo, situação incômoda que atribui ao Sebrae Minas e entidades parceiras a necessidade de se destacar como agente indutor da transformação local, através da provocação à produtores e lideranças locais para a realização de ações de inovação, gestão e fomento ao empreendedorismo.

Visando atender este importante setor e superar os grandes desafios impostos, o Sebrae Minas implementou na microrregião de Diamantina o Projeto “Setorial Agronegócio – Diamantina”, que tem como objetivo contribuir para a melhoria dos processos de gestão e fortalecer a rede de parceiros.

O Projeto Setorial Agronegócio – Diamantina atendeu 230 empresas rurais e 180 potenciais empreendedores através da realização de 05 seminários, 01 oficina, 01 curso, 13 missões e 50 horas de consultoria.

Iniciou-se em 2016 com um grupo de cerca de 20 produtores a Cultura da Cooperação, para trabalhar o senso coletivo, fazê-los entender que juntos são mais fortes e resgatar a APAQS como governança do setor e agregadora das ações em prol do segmento. A ação foi a grande indutora para a proposição de um projeto de Atendimento para o PPA 2017/2019, que foi aprovado, e que deve iniciar-se com cerca de 30 produtores aderidos.

No decorrer do ano, tivemos que tomar como medidas gestão o aumento na disponibilização de missões e seminários devido a necessidade apresentada pelo público do projeto.

A execução financeira do projeto foi comprometida devido ao programa Sebraetec, pois o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa (s) jurídica (s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

**Setorial Comércio - Microrregião Diamantina:** O Sebrae Minas por meio da Regional Jequitinhonha e Mucuri atende 81 municípios da parcela nordeste do Estado. Esta região possui grandes desafios relacionados a sua maturidade empresarial e a seu grau de inovação. Em contraponto a estes desafios, o setor comercial surge como a maior atividade em números absolutos de empresas e empregos gerados.

Na microrregião de Diamantina não é diferente, sendo o comércio o setor mais expressivo e aquele que mais cresce nesta região. Este fator pode ser facilmente explicado pelos altos investimentos que a região tem recebido decorrente da implantação e expansão de grandes empresas de mineração, o avanço na exploração das belezas naturais e acervo histórico através do turismo.

Apesar da importância do setor, a região é atormentada pela baixa produtividade e o baixo grau cooperativo, situação incômoda que atribui ao Sebrae Minas e entidades parceiras a necessidade de se destacar como agente indutor da transformação local, através da provocação à produtores e lideranças locais para a realização de ações de inovação, gestão e fomento ao empreendedorismo.

Visando atender este importante setor e superar os grandes desafios impostos, o Sebrae Minas implementou na microrregião de Diamantina o Projeto “Setorial Comércio – Microrregião Diamantina”, que tem como objetivo contribuir para a melhoria dos processos de gestão e fortalecer a rede de parceiros.

O Projeto Setorial Comércio – Diamantina atendeu 28 pessoas jurídicas, sendo 24 empresas rurais, 3 MEI e uma microempresa e 179 potenciais empreendedores através da realização de 10 seminários e 08 oficinas.

Através de uma já consolidada parceria com a Secretaria Municipal de Turismo de Serro/MG, chancelada pelo Circuito dos Diamantes, iniciou-se uma discussão para entender melhor a situação atual e traçar estratégias para o desenvolvimento do turismo no município, através de um diagnóstico que permitisse identificar pontos fortes e fracos da oferta, e de ações de marketing que poderiam ordenar e potencializar a comercialização do destino, promovendo o desenvolvimento local. O envolvimento dos parceiros e empresas do trade turístico foi intenso, provocou a proposição de um projeto de Atendimento para o PPA 2017/2019, que foi aprovado e deve iniciar-se com cerca de 15 empresas aderidas.

**Setorial Indústria - Centro de Serviços de Turmalina:** O Sebrae Minas atende através da Regional Jequitinhonha e Mucuri 81 municípios da porção nordeste do Estado. Esta região possui grandes oportunidades de negócio, principalmente na exploração de recursos minerais, comércio e agronegócio. No entanto o setor industrial ainda é incipiente e pouco expressivo na região.

Diferentemente dos demais municípios dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Turmalina vem ao longo dos anos se destacando por sua especialização na fabricação de móveis de madeira em eucalipto. A indústria moveleira de Turmalina, assim como a nacional é formada, principalmente, por micro e pequenas empresas, sendo a maioria familiar, possuindo baixo grau de especialização na produção e altamente verticalizadas.

Apesar da importância do setor, a região é atormentada pela baixa produtividade e o baixo grau cooperativo, situação incômoda que atribui ao Sebrae Minas e entidades parceiras a necessidade de se destacar como agente indutor da transformação local, através da provocação à produtores e lideranças locais para a realização de ações de inovação, gestão e fomento ao empreendedorismo.

Visando atender este importante setor e superar os grandes desafios impostos, o Sebrae Minas implementou na microrregião da Chapada de Minas o Projeto “Setorial Indústria – Centro de Serviços de Turmalina”, que tem como objetivo contribuir para a melhoria dos processos de gestão e fortalecer a rede de parceiros.

O Projeto Setorial Indústria – Centro de Serviços de Turmalina atendeu 71 empresas, sendo 9 MEI, 45 microempresas e 17 empresas de pequeno porte e 36 potenciais empreendedores através da realização de 1 rodada de negócios, 1 seminário, 2 palestras, 1 curso e 1 oficina. As métricas curso,

oficina e palestras foram realizadas acima do previsto devido à aceitação dos clientes e a solicitação dos parceiros envolvidos.

Em 2016 foi realizado I Empresários em Ação de Turmalina - evento realizado em parceria com a ACE Turmalina, Senai de Turmalina e SEBRAE. Houve uma série de capacitações para as Indústrias e comércio local, havendo ainda um seminário de Crédito e a II Agenda de Relacionamentos das indústrias moveleiras de Turmalina e Região. A agenda é uma importante ação de mercado que possibilita visibilidade a região, ampliação de redes de contato e comércio de produtos.

Tabela 50: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL NOROESTE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento da Microrregião Paracatu	90.497	30.820	34%
Atendimento da Microrregião Unaí	121.935	37.895	31%
Setorial Agronegócios - Microrregião Unaí	120.350	48.163	40%
Desenvolvimento do Agronegócio - Regional Noroeste	-	7.516	0%
Setorial Comércio - Microrregião Paracatu	50.550	50.215	99%
<b>Total</b>	<b>383.332</b>	<b>174.610</b>	<b>46%</b>

Fonte: SME

**Atendimento da Microrregião Paracatu:** O Projeto Atendimento da Microrregião de Paracatu atendeu plenamente aos objetivos propostos, capacitando empreendedores de MPE's e Microempreendedores Individuais de 10 municípios que integram o território. As capacitações foram realizadas no ponto de atendimento e também em locais disponibilizados pelos parceiros: Associações Comerciais, Agências de Desenvolvimento, Prefeituras e Cooperativas de Crédito. Foram realizados seminários, oficinas, palestras e cursos, dentre outros, com foco na gestão de pequenos negócios e empreendedorismo.

A realização de um circuito do curso BootCamp trouxe uma opção inovadora aos atendimentos dos empresários e potenciais empresários dos municípios da microrregião. A solução proporciona uma imersão no modelo de negócios de forma prática e dinâmica.

As estratégias utilizadas para cumprimento dos objetivos propostos foram reuniões de sensibilização, utilização de mídia e mapeamento de entidades, além da participação em eventos promovidos por parceiros do SEBRAE na região.

Trabalhamos o rodízio entre atendentes do Ponto Sebrae e do Programa ELOS, o que trouxe conhecimento de campo e muita experiência aos atendentes, gerando assim maior qualidade no atendimento oferecido aos clientes.

Ampliamos o relacionamento com as cooperativas de crédito possibilitando atendimento em todos os municípios que os o sistema Sicoob atua em nossa microrregião, chegamos a empresários que ainda não tínhamos alcançado e ampliamos nossa capacidade de mobilização.

O projeto atua com seu público alvo, buscando novas parcerias públicas e privadas, que possibilitando novas atuações e conhecimento do próprio território pela equipe envolvida, o que facilitará a aproximação do SEBRAE junto aos pequenos negócios.

Os resultados obtidos foram satisfatórios, tendo em vista as avaliações realizadas durante os momentos de capacitação, além dos relatos informais de parceiros. O alcance das metas foi

acompanhado por meio de dados do quadro de gestão à vista implantado na Regional Noroeste. A estratégia adotada para atendimentos aos clientes atraiu novos clientes ao Ponto Sebrae na microrregião, sendo feito monitoramento mensal do fluxo de visitas, seus interesses e suas demandas.

De acordo com os relatórios de acompanhamento do projeto trabalhamos 98% de execução financeira do mesmo e 97% de execução das metas físicas, dados esses obtidos através de controles da regional.

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto para a ação de inovação deste projeto.

As execuções físicas e financeiras estão abaixo de 90% considerando que não houve aplicação do recurso de SEBRAETEC previsto no projeto, pois ocorreu atraso no edital de credenciamento das entidades executoras desta ação, impossibilitando alguns atendimentos no primeiro semestre do ano. A não aplicação do recurso destinado à ação Sebraetec também provocou uma redução no número de consultorias previstas.

As variações no cumprimento das metas físicas se deram devido ao impacto das previsões referentes às ações Sebraetec e à estratégias adotadas pela Regional Noroeste para atendimento de demandas direcionadas ao cumprimento do Plano de Trabalho, sendo priorizada a execução do recurso de inovação prevista no projeto de Desenvolvimento Territorial.

Em relação às receitas, parte das ações deste projeto foram também apoiadas com recursos do DET, onde, pela composição da CSN, definimos pela execução das receitas no referido projeto.

**Atendimento da Microrregião Unaí:** O Projeto Atendimento da Microrregião de Unaí atendeu plenamente aos objetivos propostos, capacitando empreendedores de MPE's e Microempreendedores Individuais de 12 municípios que integram o território. As atividades foram realizadas no ponto de atendimento Sebrae em Unaí e também em locais disponibilizados por parceiros: Associações Comerciais, CDLs, Agências de Desenvolvimento, Prefeituras e Cooperativas de Crédito. Foram realizados seminários, oficinas, palestras e cursos, dentre outros, com foco na gestão de pequenos negócios e empreendedorismo.

A realização de um circuito com 6 cursos BootCamp (Uma metodologia norte americana totalmente vivencial, disseminada pelo Sebrae) nas cidades atendidas pela MR Unaí, trouxe uma opção inovadora aos atendimentos à empresários e potenciais empresários dos municípios da microrregião. A solução proporciona uma imersão no modelo de negócios de forma prática e dinâmica.

As estratégias utilizadas para cumprimento dos objetivos propostos foram reuniões de sensibilização, utilização de mídia e mapeamento de entidades, além da participação em eventos promovidos por parceiros do SEBRAE na região.

Trabalhamos o rodizio entre atendentes do Ponto Sebrae e do Programa ELOS que trouxe conhecimento de campo e muito experiência aos atendentes, gerando assim maior qualidade no atendimento oferecido aos clientes.

Ampliamos o relacionamento com as cooperativas de crédito possibilitando atendimento em todos os municípios que os o sistema Sicoob atua em nossa microrregião, chegamos a empresários que ainda não tínhamos alcançado e ampliamos nossa capacidade de mobilização.

Os resultados obtidos foram satisfatórios, tendo em vista as avaliações realizadas durante os momentos de capacitação, além dos relatos informais de parceiros. O alcance das metas foi acompanhado por meio da estratégia de gestão à vista implantado pela Escritório Regional. A estratégia adotada na região Noroeste de atendimentos atraiu novos clientes ao ponto, monitoramos mensalmente o fluxo dos mesmos no ponto, seus interesses e suas demandas.

De acordo com os relatórios de acompanhamento do projeto, finalizamos 2016 com 99% de execução financeira e 98% de execução das metas físicas, dados esses obtidos através de Relatórios Gerenciais.

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto para a ação de inovação deste projeto.

O projeto para o público alvo, possibilita novas atuações e conhecimento do próprio território pela equipe envolvida, que além de buscar novas parcerias públicas e privadas, facilitará a aproximação do SEBRAE junto aos pequenos negócios.

Conforme descrito no relatório acima, o programa Sebraetec impactou de maneira decisiva na execução financeira do projeto, principal razão da diferença entre previsto e realizado. Uma dessas causas foi o atraso no processo de credenciamento das entidades executoras Sebraetec, impactando assim nossas metas.

As variações no cumprimento das metas físicas se deram devido ao impacto das previsões referentes às ações Sebraetec e à estratégias adotadas pela Regional Noroeste para atendimento de demandas direcionadas ao cumprimento do Plano de Trabalho, sendo priorizada a execução do recurso de inovação prevista no projeto de Desenvolvimento Territorial.

Em relação às receitas, parte das ações deste projeto foram também apoiadas com recursos do DET, onde, pela composição da CSN, definimos pela execução das receitas no referido projeto.

**Setorial Agronegócios - Microrregião Unaí:** O Projeto Setorial Agronegócio da MR de Unaí cumpriu os objetivos propostos, capacitando os produtores rurais de pequeno porte e os agricultores familiares do município de Chapada Gaúcha, cujo território concentra considerável área de cultivo de sementes de forrageira de capim, soja, pecuária dentre outras. As capacitações foram realizadas com o apoio de diversos parceiros: Cooperativas de Crédito, Associações Comerciais, CDLs, Agências de Desenvolvimento e Prefeitura. Foram realizados seminários, oficinas, palestras e cursos, dentre outros, com foco na gestão de pequenos negócios rurais.

A realização, em especial, de um seminário em Chapada Gaúcha reuniu mais de 250 produtores rurais, em sua maioria da agricultura familiar, movimentando o município e toda região. Foram tratados diversos assuntos como: Políticas públicas, comercialização de produtos do meio rural, programas institucionalizados como PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), PAA (Programa de Aquisição de Alimentos) e a busca por novas tendências e identificação de tecnologias inovadoras para agronegócio.

Uma visita técnica/missão com produtores rurais de Chapada Gaúcha foi realizada para a cidade de Patrocínio-MG, onde puderam vivenciar um modelo de gestão bastante avançado, tendo a metodologia do Projeto EDUCAMPO como norteadora das ações em propriedades rurais que



cultivam o café. Conheceram também uma cooperativa de produção modelo nacional em exportação de café, a EXPOCACER.

Ampliamos o relacionamento com as cooperativas de crédito possibilitando uma maior aproximação com os produtores rurais da região por nós atendidos, ampliando nossa capacidade de mobilização como por exemplo uma forte atuação com a educação empreendedora, cooperativista e financeira nas escolas do município, atingindo resultados admiráveis.

Também como estratégia utilizadas para cumprimento dos objetivos propostos foram realizadas reuniões de sensibilização, utilização de mídia e mapeamento de entidades, além da participação em eventos promovidos por parceiros do SEBRAE na região.

De acordo com os relatórios de acompanhamento do projeto trabalhamos 40% de execução financeira do mesmo e 88.6% de execução das metas físicas, dados esses obtidos através de controles da regional.

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto para a ação de inovação deste projeto.

Conforme descrito no relatório acima, o programa Sebraetec impactou de maneira decisiva na execução financeira do projeto, principal razão da diferença entre previsto e realizado. Uma dessas causas foi o atraso no processo de credenciamento das entidades executoras Sebraetec, comprometendo os resultados.

Com relação ao público atendido, tivemos uma pequena divergência referente a essa meta, apesar de entendermos ser um número bem significativo para a ação, considerando o potencial de cada cliente beneficiado pelas atividades desenvolvidas.

Da mesma forma, com relação às consultorias previstas, a não execução do recurso de Sebraetec também impactou nos resultados. Com relação às missões, uma inconformidade no lançamento da previsão não corrigido, prejudicando esta meta. Para palestras o número de participantes divergiu devido às questões relacionadas ao período da cultura agrícola daquela região.

**Desenvolvimento do Agronegócio - Regional Noroeste:** O Projeto Desenvolvimento do Agronegócio - Regional Noroeste foi proposto com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento das agroindústrias da região Noroeste de Minas por meio de soluções inovadoras que promovam a melhoria de seus processos, aumento da competitividade e lucratividade, focadas nas necessidades dos produtores rurais envolvidos na cadeia produtiva.

Por decisão do Sebrae Minas o Projeto foi descontinuado a partir da proposta de uma nova carteira de projetos adequada às reais necessidades do Estado, considerando as restrições orçamentárias em 2016.

A partir do mês de abril/2016 o Projeto foi baixado no SGE-Sistema de Gestão Estratégica, porém não houve a baixa do orçamento disponível no sistema orçamentário (ECM), o que permitiu a utilização dos recursos e alocação de despesas no centro de cursos previamente aprovado.

**Setorial Comércio - Microrregião Paracatu:** O projeto tem como objetivo potencializar o desenvolvimento sustentável do comércio por meio da economia criativa no município de Paracatu, ampliando a competitividade dos empreendimentos a partir da formação, qualificação, acesso a mercados e serviços financeiros, além de promover a geração de novos negócios protagonizados pela juventude.

Considerando o potencial gastronômico da região, o projeto trabalhou a formação de empresários de restaurantes e fábrica de quitandas, ampliando a mobilização e o diálogo social em torno da gastronomia e seu potencial na geração de novos negócios. Iniciamos a sistematização dos processos da produção gastronômica, bem como a valorização dos profissionais dos restaurantes e quitandeiras locais.

A principal ação foi o fortalecimento do Festival Cultural que é uma iniciativa que proporciona à região a possibilidade de ampliar a inserção competitiva das empresas do comércio local. É também um veículo de divulgação, valorização da identidade do território, reconhecido como patrimônio cultural. O evento fortalece o comércio já que com os visitantes atraídos movimentam hotéis, bares, postos de gasolina, farmácias e outros.

O trabalho buscou promover um ambiente favorável a gastronomia, com aspectos formativo, criativo e mercadológico. Os empreendedores das fábricas de pão de queijo iniciaram a participação no Programa Origem Minas, comercializando seus produtos na Feira APROXIMA, em Belo Horizonte.

O projeto também apoiou a formação de gestão de carreiras dos profissionais de teatro para a etapa do Festival de Teatro de Paracatu com objetivo de, mais uma vez, movimentar o comércio local, já que além de muitas empresas serem fornecedoras do evento, muitas também têm a possibilidade de ofertar seus produtos e serviços aos grupos de teatro vindos de outras regiões que ocupam os espaços públicos do município para as apresentações.

As empresas beneficiadas pelas ações do projeto são os restaurantes, quitandeiras, hotéis, aluguel de equipamentos de som e luz, estrutura física para eventos, farmácias, lojas de confecção.

Durante as ações contamos com grandes parcerias, dentre elas a ADESP – Agência de Desenvolvimento de Paracatu, Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo, Associação Comercial, Movimentos culturais do município e Secretaria Municipal de Cultura de Paracatu.

De acordo com os relatórios de acompanhamento do projeto, atingimos 34,1% de execução financeira

A execução física do projeto está abaixo dos 90% devido a erros de lançamento, onde os empreendedores foram lançados de forma a computar os atendimentos como pessoa física.

A execução de receita do projeto apresenta 50,1% considerando que parte do recurso foi utilizada na forma de patrocínio, sendo assim não foi gerada receita do valor aplicado.

Tabela 51: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL NORTE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento da Microrregião Montes Claros - Noroeste	806	801	100%
Atendimento da Microrregião Montes Claros - Região Nordeste	1.066	1.064	100%
Atendimento da Microrregião Montes Claros - Região Sul	60	60	100%
Atendimento da Microrregião Montes Claros	291.096	204.005	70%
Atendimento da Microrregião Januária	69.640	68.642	99%
Atendimento da Microrregião Pirapora	43.692	40.191	92%
Setorial Agronegócios - Microrregião Montes Claros	155.000	73.977	48%
Setorial Serviços - Microrregião Montes Claros	115.025	70.361	61%
<b>Total</b>	<b>676.385</b>	<b>459.106</b>	<b>68%</b>

Fonte: SME

**Atendimento de Microrregião Montes Claros:** os projetos de Atendimento da Microrregião Montes Claros – **Noroeste, Sul e Nordeste**, tinham como objetivo assessorar e orientar o público alvo sobre gestão de pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, por meio de soluções que promovam a competitividade e o seu desenvolvimento sustentável. Para isso, no ano de 2016, foram planejadas diversas ações que visavam aprimorar a gestão mercadológica, de pessoas, de produtividade e qualidade, inovação, legislação, liderança e finanças, ampliando e fortalecendo a rede de parceiros locais.

A Microrregião de Montes Claros é extensa territorialmente e era composta por estes três projetos de atendimento individual, ambos com ações e resultados similares, sendo apenas gerenciado por vários analistas devido a distribuição dos municípios e área de atuação. No início de 2016 estes projetos foram descontinuados e todo os recursos financeiros e metas físicas foram realocados em um único projeto (**Atendimento da Microrregião de Montes Claros**).

Entretanto, quando houve o remanejamento, já havia sido executado alguns atendimentos e ações, ocorrendo a utilização do saldo previsto e lançamento de atendimentos, no projeto a ser cancelado.

Após a criação do novo projeto, não foram lançados atendimentos nestes projetos e toda a execução foi realizada junto ao projeto criado (Atendimento Microrregião de Montes Claros), ainda que tenham ocorrido as execuções abaixo:

Atendimento Noroeste:

- Número de atendimentos realizados/lançados:  
16 MEI  
02 ME
- Valores financeiros executados:  
Previsto – R\$ 806,00  
Executado – R\$ 806,00

Atendimento Nordeste:

- Número de atendimentos realizados/lançados:  
13 MEI
- Valores financeiros executados:  
Previsto – R\$ 60,00  
Executado – R\$ 60,00

Atendimento Sul:

- Número de atendimentos realizados/lançados:  
04 MEIs
- Valores financeiros executados:  
Previsto – R\$ 1.066,00  
Executado – R\$ 1.064,00

Informamos que os dados acima apresentados, não comprometeram a execução física e financeira de nenhum projeto de atendimento.

**Atendimento Montes Claros:** Durante o ano de 2016, foram realizado as ações previstas no projeto em cada uma das áreas já citadas e tivermos como números de realizações:

- Mais de 205 consultorias, 02 cursos, mais de 3014 informações, 33 oficinas, 4031 orientações técnicas, 19 palestras, e 11 seminários.

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa (s) jurídica (s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Sobre as Metas Físicas:

- **Consultorias:** as 257 horas de consultoria realizadas estavam previstas, as demais que não foram executadas foi em função do Sebraetec, conforme explicado acima.
- **Informação:** O número de informação foi subestimada, ficando uma demanda de informação muito maior do que o previsto.
- **Oficinas:** Foi realizado um número maior do que o previsto de oficinas, pois houve uma demanda maior de turmas dos mesmos temas e não foi feito o ajuste necessário no projeto, ultrapassando o previsto em 165%.
- **Orientação:** Houve uma demanda maior do que o previsto para realização de orientações técnicas, principalmente em função das metas mobilizadoras da regional este item ultrapassou 119%.
- **Palestras:** Houve a necessidade de realizar algumas palestras não previstas para alguns grupos específicos que fomos identificando no decorrer dos trabalhos e não foi realizado o ajuste necessário no sistema, pois já tinha passado o mês de Agosto para ajuste no sistema.

**Atendimento da Microrregião Januária:** o projeto tem como objetivo assessorar e orientar o público alvo sobre gestão de pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, por meio de soluções que promovam a competitividade e seu desenvolvimento sustentável contribuindo assim

para a melhoria dos processos de criação e gestão dos empreendimentos promovendo o desenvolvimento e o crescimento dos negócios. Em 2016 foram realizadas ações de gestão mercadológica, de pessoas, de produtividade e qualidade, inovação, legislação, liderança e finanças, possibilitando também a ampliação e fortalecimento da rede de parceiros locais.

O projeto abrange 12 municípios e tem como público alvo MEIs, MEs, EPPs, potenciais empresários, potenciais empreendedores, produtores rurais e gestores públicos.

Em 2016, atendemos aproximadamente 485 empreendimentos na Microrregião de Januária. Foram realizadas ações em diversos segmentos, temos os exemplos do Seminário de Agricultura Familiar com foco no mercado de compras governamentais para os produtores rurais assegurarem renda e se desenvolverem e o Seminário Cenário econômico e perspectivas para a economia Sanfranciscana, que contou com a participação de empresários, profissionais liberais, funcionários de empresas locais e representantes da comunidade local.

Através do Sebrae em ação e das Soluções de Metodologia Fechada de Educação, foram realizados cursos, palestras, oficinas e orientações nos municípios de Montalvânia, Manga, Itacarambi, São Francisco, Pedras de Maria da Cruz, Conego Marinho, Bonito de Minas, Januária, São João das Missões, Juvenília, Miravânia e Icarai de Minas. As soluções previstas no projeto tiveram um impacto positivo, agregando conhecimento e valor para os empresários e parceiros participantes.

A execução financeira do projeto foi de 98,6% e a receita foi de R\$14.450,00 correspondendo a 96,3% do previsto.

Foram realizadas 71% das consultorias previstas, o público foi direcionado para as oficinas onde a demanda foi maior

Estavam previstas duas missões e foi realizada uma, correspondendo a 50% do previsto devido o cancelamento por parte do público alvo da ação.

Estavam previstas 2 oficinas e foram realizadas 3, correspondendo a 150%, a demanda por esta ação foi maior em 2016.

**Atendimento da Microrregião Pirapora:** O Projeto Atendimento da Microrregião Pirapora tem por objetivo assessorar e orientar o público alvo sobre gestão de pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, por meio de soluções que promovam a competitividade e seu desenvolvimento sustentável. Para isso, no ano de 2016, foram desenvolvidas ações onde aprimorou a gestão mercadológica, de pessoas, de produtividade e qualidade, inovação, legislação, liderança e finanças, ampliando e fortalecendo a rede de parceiros locais.

Este Projeto atingiu 08 municípios e tem como público alvo MEIs, MEs, EPPs, potenciais empresários, potenciais empreendedores, produtores rurais, além de gestores públicos e outras lideranças relacionadas ao tema do desenvolvimento econômico local. Desta forma, o projeto alia atendimento e capacitação aos pequenos negócios, fortalecendo o tecido empresarial e a governança local.

Em 2016, foram atendidos 594 pequenos negócios no âmbito do Microrregião de Pirapora. Destaca-se também a realização do II Seminário de Inovação da MR Pirapora, que fortaleceu o comportamento empreendedor e inovador entre os participantes. A realização do Curso Bootcamp aumentou a visão do cliente sobre o universo do empreendedorismo. E com relação às outras ações como palestras, cursos e orientações foi realizado a Semana do Administrador em parceria com o IFNMG, algumas palestras em parceria com a CDL da cidade de Várzea da Palma e com as Prefeituras das cidades de

Lassance, Jequitaiá, Ponto Chique, Santa Fé de Minas, Ibiaí e Buritizeiro alguns cursos, palestras e orientações.

As capacitações e consultorias visam propiciar mudanças comportamentais e estruturais, mostrando para os empresários e parceiros locais a importância de investirem em seu empreendimento, propiciando sua sustentabilidade.

O número de clientes previsto era de 317 e foi atendido 594 devido a superação de público em algumas atividades já programadas, conseqüentemente em outras ações como curso que estava previsto 4 e foram realizados somente 2 devido a demanda de outros atendimentos. Dentre estas novas demandas posso destacar a realização de mais oficinas e orientações onde estava previsto 5 oficinas e realizamos 7 e orientações previ 200 e realizamos 670.

**Setorial Agronegócios - Microrregião Montes Claros:** A Microrregião de Montes Claros é composta por uma diversidade de atividades econômicas que contemplam os segmentos de criação de pequenos animais, pecuária de corte e leiteira, ovinocaprinocultura, apicultura, fruticultura e extrativismo vegetal, gerando um volume de negócios de 27% no PIB do município de Montes Claros, especificamente. Os produtores estão organizados em sua maioria em Associações de Produtores Rurais, Cooperativas Agrícolas e são apoiados por Sindicatos Rurais, EMATER e Secretarias Municipais de Agricultura e CMDRS. Grande parte destes grupos não possuem gestão profissional e/ou estratégia de atuação para alcance e consolidação de mercados. Ressalta-se os setores de Apicultura, agricultura orgânica e pecuária de leite, que possuem projetos e resultados já consolidados, com grupo de produtores já organizados com histórico de atendimento junto ao SEBRAE.

O objetivo do projeto Setorial Agronegócio é apoiar e fortalecer os pequenos negócios rurais, por meio de capacitação e orientação empresarial aos pequenos produtores, organizados ou não, em associações e cooperativas. As atividades a serem apoiadas estão ancoradas na estratégia de atuação do SEBRAE Minas e compõem o cenário econômico da região, sendo a vocação e identidade alguns dos principais aspectos a serem considerados quanto feitas as intervenções junto aos pequenos produtores.

Dentre as grandes realizações ocorridas no projeto, podemos destacar a evolução do perfil associativista dos produtores, criando uma cooperativa regional (COOPEMAPI) que vai de encontro aos anseios dos pequenos produtores. Outro importante ganho para o grupo de produtores rurais, especificamente os apicultores, foi a participação no Seminário Regional de Apicultura promovido pela CODEVASF, EMATER e SEBRAE.

Por meio do projeto Setorial Agronegócio da Microrregião de Montes Claros, foi consolidada a vocação da apicultura em diversos municípios da região, propiciando o fortalecimento da Apicultura e evolução dos negócios – aumento do volume de mel produzido e comercializado – principalmente em Bocaiúva e Guaraciama.

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa (s) jurídica (s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Sobre a execução das receitas previstas (EB), informo que a contrapartida referente à execução da CSO foi integralmente executada, sendo o percentual restante (63,8) corresponde ao valor de EB do SEBRAETEC que não foi executado devido às justificativas acima.

Sobre as Metas Físicas

Todas as metas físicas e público atendido previstos para este projeto, exceto a realização da missão técnica nacional, foram lançados equivocadamente no projeto de Atendimento da Microrregião de Montes Claros, devido ao erro de compreensão quanto aos valores executados em conjunto com o projeto de Atendimento, por possuírem ações conjuntas.

Setorial Serviços - Microrregião Montes Claros: O objetivo deste projeto é contribuir para melhoria da gestão do negócio e da prestação de serviços das empresas do segmento de alimentação fora do lar e setor da beleza de Montes Claros - MG, atendendo as demandas de capacitação para prestação de serviços com qualidade e ampliação de mercado (clientes e fornecedores).

As principais realizações para os empresários do setor bares e restaurantes foram as ações do programa SEBRAETEC (Cinco menos que são mais) como foco na redução do desperdício e aumento da lucratividade como também as missões técnicas para inovação e busca de novos conhecimentos – FISPAL FOODS 2016 – em São Paulo.

Para o setor da beleza uma das principais ações foi o Seminário da beleza com palestras que trouxeram temas atuais e impactantes para o setor, abordando a gestão empresarial, aspectos legais para o setor, como também a missão técnica para a maior feira do Brasil da beleza – Beauty Fair, que proporcionou a oportunidade de fazer bons negócios comerciais aos empreendedores do setor.

Foram previstas 67 empresas a serem atendidas. Atendemos 66 empresas entre MEI, ME e EPP.

Não foi realizada as ações do programa Sebraetec para o setor da beleza, tendo em vista o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do SEBRAE/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Tabela 52: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL RIO DOCE E VALE DO AÇO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento da Microrregião de Aimorés	69.552	20.532	30%
Atendimento da Microrregião de Caratinga	112.412	46.499	41%
Atendimento da Microrregião de Governador Valadares	239.405	133.716	56%
Atendimento da Microrregião de Guanhães	153.209	144.924	95%
Atendimento da Microrregião de Ipatinga	466.201	351.982	76%
Atendimento da Microrregião de Itabira	242.112	115.517	48%
Atendimento do Centro de Serviço de João Monlevade	78.802	58.410	74%
Setorial Agronegócios Microrregião de Aimorés	26.472	25.366	96%
Setorial Agronegócios Microrregião de Ipatinga	52.000	12.395	24%
Setorial Serviços Microrregião de Ipatinga	78.650	72.103	92%
Setorial Indústria Microrregião de Governador Valadares	87.800	36.500	42%
Setorial Indústria - Centro de Serviço de João Monlevade	109.781	82.154	75%
<b>Total</b>	<b>1.716.396</b>	<b>1.100.098</b>	<b>64%</b>

Fonte: SME

**Atendimento de Microrregião:** A Regional Rio Doce e Vale do Aço, instituída em 02/04/2012, atualmente é composta por sete Microrregiões (MR's): Aimorés, Caratinga, Governador Valadares (GV), Guanhães, Ipatinga, Itabira e João Monlevade (JM). Atende a 122 municípios, com universo aproximado de 64.256 Micro Empreendedores Individuais (MEI's) e 59.426 Micro e Pequenas Empresas (MPE's), o que representa 8% do território, 10% da população, 14,3% dos municípios e 9% do PIB de Minas Gerais.

Caracteriza-se economicamente pela agropecuária, cafeicultura, comércio, prestação de serviços, mineração e siderurgia. Nesse contexto, a Região Metropolitana do Vale do Aço, Itabira e JM possuem reconhecimento internacional, devido à concentração de grandes empresas como: Aperam South America, Arcelor Mittal, Cenibra, Usiminas e Vale.

Em 2016, com o estabelecimento de parcerias estratégicas, foram atendidas 15.825 Pessoas Jurídicas. Além disso, foram realizados quatro Seminários EMPRETEC; 8.315 Horas de Consultorias; 26 Cursos; 281 atividades, entre Palestras, Oficinas e Seminários; 10.521 Orientações Técnicas; duas Missões/Caravanas e 24 Projetos Sebraetec.

No Vale do Aço, a realização do Projeto Minas Franquia estruturou cinco empresas com potencial para se tornarem franqueadoras. Em GV, o “Play Valadares LAB”, evento de promoção do setor de Startups, teve ótima repercussão. Merecem destaque ainda o “Seminário MEI para o setor da Beleza” e os dois Programas de Capacitação voltados para cooperados dos Sicoob's, Credcooper e Credileste, realizados em Caratinga. Em Itabira e JM, 93 empresas de 7 municípios receberam atendimentos continuados na área de Gestão Empresarial. Destaque ainda para Guanhães, que realizou o “1º Seminário - Sebrae e INSS” (para MEI) e o curso “Fluxo de Caixa e Orçamento” (para MPE'S).

O instrumento Números de Empreendimentos Formais (Clientes - PJ) foi superado em 118%. Tal fato se deve, tanto à efetiva participação de empresas nas ações da Regional, quanto à contribuição das MR's no alcance das Metas Mobilizadoras do Sebrae Minas, principalmente GV e Ipatinga.

A superação do percentual de Horas de Consultorias em Guanhães, Ipatinga e JM se explica pelo aumento da demanda por parte das MPE's, em virtude do cenário socioeconômico do país. Em Caratinga a execução abaixo do previsto ocorreu devido ao cancelamento de ações relacionadas ao Sebraetec.

Em Caratinga, Itabira e JM; Oficinas, Número de Participantes em Oficinas e Palestras ocorreram acima do previsto devido a reprogramações junto a parceiros, em virtude das estratégias de atuação definidas para os seus municípios. Em GV, a superação em Palestras; Seminários, Números de Participantes em Palestras e Seminários deve-se pela grande adesão por parte dos clientes às atividades da MR no fim de 2016. Em Ipatinga, Palestras e o Número de Participantes em Palestras ficaram elevados devido à grande demanda por parte dos empresários de micro e pequenas empresas da região.

Em Ipatinga e Itabira, as métricas com percentuais abaixo do previsto (Número de Seminários, Cursos, Inscritos em Cursos e Palestras) se justificam por uma redefinição estratégica das Microrregiões, que optaram por uma atuação mais robusta, com atendimentos continuados às empresas, com vista a desdobramentos mais eficazes. Em JM, o Número de Participantes em Palestras abaixo do previsto deve-se à redefinição de público-alvo para a atividade.

As inconsistências apresentadas nos Projetos de Atendimento Territoriais da Regional Rio Doce e Vale do Aço se devem pelas dificuldades enfrentadas para trabalhar o Sebraetec nas MR's Aimorés, Caratinga, GV, Ipatinga, Itabira e JM. O cenário econômico atípico no ano de 2016 e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no

aporte de recursos a esse programa. Ainda houve necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016 e em uma execução abaixo do previsto. Com isso, a Regional Rio Doce e Vale do Aço teve apenas 24 projetos finalizados dentre os 144 projetos iniciados.

**Setoriais Agronegócios, Serviços e Indústria:** A Regional Rio Doce e Vale do Aço atua no ambiente dos negócios e no desenvolvimento da competitividade sustentável das MPE's. Por meio dos projetos Setoriais de Microrregiões, atuou no ano de 2016 em diversos segmentos relacionados aos setores de agronegócios, indústria de transformação e serviços em seus municípios.

Em Aimorés, a realização do Festival do Mel, evento integrado ao V Seminário de Apicultura Rio Doce Krenak, em parceria com a Codemig, foi um dos destaques e teve como objetivo capacitar os apicultores, além de promover a troca de experiências e informações sobre o setor apícola. Em Ipatinga, 12 produtores de palmito pupunha receberam apoio tecnológico, com consultorias especializadas para adequação e melhorias nas práticas de manejo.

No setor da indústria, as estratégias de atuação de GV e JM foram focadas na gestão financeira e de pessoas, análise do posicionamento de mercado e inovação em processos. Em GV, foi realizado um trabalho de branding que, além da marca, contribuiu para definições estratégicas do negócio, como melhor identificação de seu público-alvo e mercado. Já em JM, o programa Academia Lean teve como objetivo desenvolver técnicas voltadas à eliminação de desperdícios e manutenção da qualidade, com o menor custo.

No Vale do Aço, teve destaque o atendimento a grupos de empresas dos setores de academias e autoescolas, com a realização de ações que impactaram diretamente na gestão e transformação das MPE's participantes.

A superação nos Números de Empreendimentos Formais (Clientes - PJ) nos projetos Setorial Agronegócios Ipatinga e Setorial Indústria Centro de Serviços de João Monlevade deve-se à adesão e à participação de novos empreendimentos. Já nos Setorial Serviços Microrregião Ipatinga e Setorial Indústria Governador Valadares, devido às estratégias de atuação estabelecidas pelas Microrregiões, houve redução no público alvo dos projetos.

O instrumento Números de Participantes em Seminários no projeto Setorial Agronegócios Aimorés abaixo do previsto, deve-se à redefinição de público alvo para a atividade. Em Ipatinga, houve superação no instrumento Números de Participantes em Palestras, devido à maior adesão por parte do público-alvo.

Tabela 53: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL SUL

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento Minas de Oportunidades - Regional Sul	87.500	85.710	98%
Atendimento da Microrregião Alfenas	183.800	103.492	56%
Atendimento da Microrregião Santa Rita do Sapucaí	254.000	232.003	91%
Atendimento da Microrregião São Sebastião do Paraíso	380.200	139.063	37%
Atendimento da Microrregião Formiga	145.375	132.941	91%
Atendimento da Microrregião Passos	411.428	181.164	44%
Atendimento da Microrregião Varginha	298.060	195.054	65%
Atendimento da Microrregião Poços de Caldas	107.948	108.392	100%
Atendimento da Microrregião Lavras	193.960	117.909	61%
Atendimento da Microrregião Pouso Alegre	231.364	175.673	76%
Atendimento da Microrregião São Lourenço e Andrelândia	183.980	104.288	57%
Atendimento da Microrregião Itajubá	165.225	73.354	44%
<b>Total</b>	<b>2.642.840</b>	<b>1.649.043</b>	<b>62%</b>

Fonte: SME

A Regional Sul do SEBRAE MINAS abrange 188 municípios divididos em 11 microrregiões e é a terceira regional com o maior índice de competitividade em Minas Gerais. A participação territorial do Sul de Minas no Estado é de 12,27%, com significativa participação no PIB. As cadeias produtivas da região, em sua maioria, possuem atuação junto ao SEBRAE: malharia, confecção, turismo, calçados, eletroeletrônico, café, leite, alimentação fora do lar, material de construção, lingerie, metal mecânico, educação, saúde, alta tecnologia, dentre outros.

**Atendimento Minas de Oportunidades:** O projeto Atendimento Minas de Oportunidades tem o objetivo de integrar os eventos de atendimento empresarial, visando alinhar as soluções que possam contribuir para a gestão dos empreendimentos.

No ano de 2016 foram realizadas algumas ações estratégicas para a Regional Sul no setor de Inovação e Empreendedorismo, sendo realizadas as seguintes ações na Semana Global de Empreendedorismo: em Varginha no dia 17/11/2016 a palestra do Mário Sérgio Cortella, com o tema “Cenários Turbulentos, Mudanças Velozes”, evento no qual tivemos a presença de 620 pessoas dentre elas empresários e empreendedores de Varginha e região; em Pouso Alegre foram realizadas mais de 30 atividades entre palestras, oficinas, consultorias, atendimentos, mini cursos e seminários focados no empreendedorismo, estes eventos mobilizaram cerca de 2.000 empreendedores e empresários de Pouso Alegre e região.

Apoiamos ainda neste projeto a Feira Monte Sião - A Feira Nacional do Tricô (FENAT), maior evento deste segmento da moda no Brasil, com um Stand, para atendimentos e apresentações de serviços oferecidos pelo SEBRAE.

O objetivo do projeto foi atingido parcialmente, pois houve cancelamento de uma ação da Semana Global de Empreendedorismo na MR de Poços de Caldas, no entanto os demais resultados foram alcançados com êxito cumprindo assim as expectativas com os eventos. Para atendimento aos empresários e empresárias como compensação quanto ao cancelamento da Ação Semana Global de empreendedorismo na MR de Poços de Caldas foram realizadas no município de Poços de Caldas a

seguinte programação de Oficinas Tecnológicas abordando os seguintes temas: Como organizar uma boa vitrine; Planeje seu espaço interno e aumente suas vendas; Como montar uma loja virtual; Como promover seu negócio nas redes sociais; A importância da legislação ambiental para o correto funcionamento de postos de combustíveis e oficinas mecânicas; A importância da legislação sanitária para o correto funcionamento dos salões de beleza; A importância das boas práticas de fabricação para produção de alimentos; Responsabilidade social e ambiental na venda de medicamentos.

E ainda foi aberto a oportunidade do público de Poços de Caldas participar do evento Regional da Semana Global de Empreendedorismo em Varginha como tema Mostra de Empreendedorismo, Inovação e Negócios do Sul de Minas, sendo também uma opção para busca de conhecimentos e negócios.

Palestras: as 2 palestras lançadas e não previstas, foi por equívoco no lançamento, pois as duas palestras contemplaram o evento Mostra de Oportunidade - Semana Global de Empreendedorismo, e foram previstas como um único seminário.

Seminário: o planejamento inicial era referente à realização de um seminário em cada MR (09), 01 na Regional e 01 em parceria com a ACE's/Federaminas. No entanto, houve um redirecionamento da estratégia do projeto para realização de ações dentro do calendário da Semana Global de Empreendedorismo em Varginha e Pouso Alegre, sendo aberto ao público de toda regional, e as metas não foram alteradas no SGE. Para ambas as inconsistências a medida de gestão é fazer um planejamento mais assertivo desde o início do ano e um acompanhamento mais efetivo dos lançamentos das metas físicas.

**Atendimento de Microrregião:** Os 11 projetos territoriais de microrregião têm como objetivo assessorar e orientar o público alvo sobre gestão de pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, por meio de soluções que promovam a competitividade e seu desenvolvimento sustentável, além de contribuir para a melhoria dos processos de criação e gestão desses empreendimentos, promovendo o desenvolvimento e o crescimento dos negócios. A atuação nestes projetos é fundamental para a formação de empreendedores mais competitivos no mercado, aprimorando a gestão do seu negócio por meio do acesso à mercado e novas tecnologias.

As capacitações e consultorias visam propiciar mudanças comportamentais e estruturais, mostrando para os empresários e parceiros locais a importância de investirem em seu empreendimento, propiciando sua sustentabilidade e rentabilidade. Os principais parceiros nos projetos territoriais de microrregião são as Associações Comerciais, CDL's, Sindicatos e Shoppings que nos proporcionam capilaridade para atendimento aos municípios da Regional Sul.

Em 2016 foram realizadas diversas ações com foco em mercado, inovação, empreendedorismo, finanças e gestão. Destacam-se algumas com maior relevância:

- 10 seminários Empretec, com diferencial de terem sido realizados com a própria receita gerada pela solução; apoio aos projetos do Programa Empreender – FEDERAMINAS; o Dia de Conhecimento no qual foi realizada uma palestra com o Mário Sérgio Cortella e presença de 800 participantes – **Projeto Atendimento da MR Itajubá;**
- capacitações na temática de Compras Governamentais – **Projeto Atendimento da MR Poços de Caldas;**
- evento Cidade Criativa x Cidade Feliz – Festival de Inovação e Criatividade do Vale da Eletrônica – **Projeto Atendimento da MR Santa Rita do Sapucaí;**
- Fórum de Internacionalização em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento – **Projeto Atendimento da MR Formiga;**

- Seminário de Empreendedorismo e Inovação – **Projeto Atendimento da MR Lavras;**
- realização de 5 palestras em uma única semana no mês de novembro – Semana Global de Empreendedorismo – com um público de aproximadamente 600 pessoas – **Projeto Atendimento da MR São Lourenço e Andrelândia;**
- Semana do MEI – **Projeto Atendimento MR Alfenas;**
- e diversas outras ações como Dia de Campo, Cultura da Cooperação, Semanas Empresariais, do MEI e da MPE.
- O Sul de Minas esteve representado também no Prêmio MPE Brasil, tendo 3 finalistas na etapa estadual do ciclo 2016, sendo das cidades de Pouso Alegre, Nova Resende e Juruáia e 1 empresa vencedora que foi a Íntima Passion, Juruáia – **Projetos de Atendimento das MR's Pouso Alegre e São Sebastião do Paraíso,** respectivamente.
- No Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor tivemos 5 finalistas das cidades de Brasópolis, Ilicínea, Capitólio e Poços de Caldas – **Projetos de Atendimento das MR's Itajubá, Varginha, Passos, Poços de Caldas,** respectivamente – e 1 vencedor da cidade de Capitólio.
- Na 4ª edição do Prêmio Top 100 de Artesanato também tivemos 3 finalistas e vencedores das cidades de Três Corações, Muzambinho e Maria da Fé – **Projeto de Atendimento das MR's Varginha, São Sebastião do Paraíso e Itajubá,** respectivamente.

Todas estas ações possibilitaram o atendimento a mais de 28.000 empresas, sendo 8.500 com soluções específicas de inovação e 9.600 empresas fidelizadas.

Sobre as variações acima de 15% sobre o previsto na execução sobre orçamento e atendimento :

**Orçamentária:** todos os projetos de atendimento das microrregiões, exceto de Formiga, Poços de Caldas e Santa Rita do Sapucaí, tiveram execução abaixo do previsto em função do programa Sebraetec no qual o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

#### **Atendimento (metas físicas):**

Atendimento da MR Alfenas: Consultoria – execução abaixo do previsto em função do programa Sebraetec no qual o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Informação – trata-se de um instrumento de atendimento através de demanda espontânea a qual foi maior que o previsto inicialmente. Orientação e clientes PJ - execução maior que a previsão devido ao esforço de atendimento e lançamentos realizados após atingir a meta da MR para atingir a meta da Regional, conforme orientação da gerência; Oficina – execução (16) maior que a previsão (12) – Erro de lançamento (Palestra lançada como Oficina); Palestras – execução (5) menor que a previsão (9) – Erro de lançamento (Palestra lançada como Oficina). Para estas duas últimas, a medida de gestão é realizar um acompanhamento mais efetivo para que possíveis erros possam ser identificados e corrigidos antecipadamente.

Atendimento da MR Formiga: Consultoria – embora a microrregião tenha conseguido executar bem o programa Sebraetec, as horas de consultoria foram previstas incorretamente ficando com a execução abaixo do previsto. Orientação – houve um esforço da MR para atendimento de empresas para alcance

da meta de PJ da microrregião e também para contribuição para a meta regional, por isso a execução ficou acima da previsão inicial. Cursos, missões, oficinas e seminários - a microrregião passou por sucessiva troca de gestores e o planejamento assumido era de um analista antecessor, portanto, foi preciso fazer mais ações do que o previsto para dinamizar a atuação, bem como implantar a estratégia de atingir todo o território para captação de novos clientes e excelência nas soluções e proximidade com nossa MR. Medida de gestão: no próximo ano a MR terá um técnico que iniciará as atividades e o acompanhamento dos projetos desde o início e será possível um gerenciamento mais efetivo.

Atendimento da MR Itajubá: Curso, oficinas e palestras – a execução abaixo do previsto ocorreu em função de cancelamento de agendas de instrutores previstas para a MR; Informação – trata-se de um instrumento de atendimento através de demanda espontânea a qual foi maior que o previsto inicialmente; Missões – lançamento de ação do projeto Setorial Indústria incorretamente no projeto de Atendimento. Orientação – houve um esforço da microrregião em atender um volume maior que o previsto para contribuir com a meta de PJ da regional. As medidas de gestão são ter um planejamento mais adequado para a realização das ações, considerando possíveis cancelamentos de ações e agendas e buscar remanejar através de outras ações. Além de fazer um acompanhamento mais próximo dos lançamentos, fazendo-os sempre na competência da realização das ações.

Atendimento da MR Lavras – Consultoria e Palestras – a execução acima do previsto refere-se a ações realizadas e não planejadas no SGE. A medida de gestão será ter um planejamento mais assertivo e os registros nos sistemas coerentes com a realização das ações. Orientação e clientes PJ - houve um esforço da microrregião em atender um volume maior que o previsto para contribuir com a meta de PJ da regional.

Atendimento da MR Passos: Clientes PJ - registros referentes a ação Seminário Fruticultura – Projeto setorial agronegócios que foi registrado equivocadamente nesse projeto, além disso o número de demandas aumentou consideravelmente e a MR se esforçou para atender mais clientes e contribuir para a meta da regional. Consultoria: o número de horas de consultorias excedeu em função SEBRAETEC contratado x executado em 2016, pois alguns projetos estavam planejados para concluir em 2017, mas houve tempo hábil para conclusão em 2016. Informação: houve um empenho da microrregião para atendimento a mais CNPJ's para contribuir com a meta regional e, equivocadamente, parte destes lançamentos foram feitos como informação enquanto deveriam ter sido registrados como orientação, uma vez que a informação não gera meta de PJ. Orientação: houve um empenho da microrregião para atendimento a mais CNPJ's para contribuir com a meta regional. Oficinas: como estratégia para alcance da meta de MEI prevista para a MR, ao final do ano foram realizadas 4 oficinas MEI que não estavam previstas e não houve tempo hábil de inseri-las no SGE. Medida de gestão: melhorar o planejamento e acompanhamento dos lançamentos das ações nos projetos.

Atendimento da MR Poços de Caldas: Consultoria - execução abaixo do previsto em função do programa Sebraetec no qual o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Orientação e clientes PJ - trata-se de um instrumento de atendimento através de demanda espontânea a qual foi maior que o previsto inicialmente e além disso houve um esforço da microrregião em atender um volume maior que o previsto para contribuir com a meta de PJ da regional.

Atendimento da MR Pouso Alegre: Orientação e clientes PJ - das 943 orientações previstas foram executadas 3.598 orientações chegando ao percentual de 381,5%. Tais orientações foram repassadas a diversos clientes que possuem um empreendimento formalizado a fim de contribuir com a melhoria

da gestão do negócio. Neste caso é importante informar que receberam orientações sobre Declaração Anual de Faturamento – DASN, Reimpressão de Guia DAS, benefícios previdenciários e outros assuntos, além disso, foram repassadas cerca de 500 orientações sobre a forma de inscrição e participação no Prêmio MPE Brasil 2016. Estes atendimentos resultaram também na execução da meta de PJ acima do previsto, contribuindo assim para a meta regional.

Atendimento da MR Santa Rita do Sapucaí: Consultoria - Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Informação e orientação - várias ações realizadas pela Microrregião transbordaram o público previsto inicialmente. O aumento considerável no número de orientação foi devido também ao esforço empregado pela equipe para atingir a meta de PJ's e MEI da Regional Sul. Seminário - o Seminário HackTown realizado em Santa Rita do Sapucaí foi previsto no projeto de Atendimento da Microrregião, mas lançado no projeto de Identidade Startup da Regional Sul. Medida de gestão: melhorar o planejamento e comunicação entre técnicos/gestores dos projetos e assistentes para que não mais ocorra inconsistências pelo mesmo motivo.

Atendimento da MR São Lourenço: Consultoria - referente ao programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Orientação e clientes PJ – houve um esforço da microrregião para atender um volume maior de empresas para contribuir com a meta da regional, por esse motivo a execução extrapolou o previsto. Palestras – a previsão no SGE foi feita abaixo do realizado, os ajustes foram feitos no sistema, porém não houve tempo hábil para que as alterações fossem aprovadas dentro de 2016. Feira: embora conste a execução de 1 feira no projeto, foi verificado no Siacweb e não consta lançamento para a MR. Portanto, é provável que seja erro de sistema. Medidas de gestão: trabalhar com um planejamento mais assertivo e acompanhar os registros e lançamentos feitos nos projetos.

Atendimento da MR S. S. Paraíso: Consultoria - referente ao programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Orientação e clientes PJ - houve um esforço da microrregião em atender um volume maior que o previsto para contribuir com a meta de PJ da regional. Informação: a execução foi abaixo do previsto, pois os lançamentos foram feitos como orientação para contabilização de PJ. Palestras: houve execução de 1 palestra além do previsto devido à uma solicitação extra planejada pelo parceiro ACISSP. Medida de gestão: fazer um planejamento mais assertivo das ações do projeto.

Atendimento da MR Varginha: Cursos - lançamento equivocado de 3 cursos que se referem a outros projetos (2 referente ao projeto Desenvolvimento do Comércio em Varginha) e (1 referente ao projeto Setorial Serviço); Seminário - equivocadamente foram lançados palestras e oficinas como seminários. Como medida de gestão para estes dois instrumentos de atendimento foi feito um treinamento com toda equipe de assistentes e estagiário para orientação dos procedimentos corretos para lançamentos das metas físicas. Informação - para priorizar o fechamento das metas mobilizadoras não foram lançadas informações realizadas aos empreendedores. Orientação - Foi

ultrapassado em 1,2% o limite máximo, pois priorizamos algumas orientações aos MEI's para contribuição com o fechamento das metas mobilizadoras. Como medida de gestão para estes dois últimos instrumentos será adotado como estratégia de atingimento das metas mobilizadoras o monitoramento mensal a partir do mês de janeiro, para que possamos equalizar previsto e realizado até o mês de novembro, sempre alinhados com a meta da Regional e do Estado.

Tabela 54: Execução financeira dos projetos Territoriais – SETORIAIS REGIONAL SUL

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Setorial Agronegócios - Microrregião Alfenas	82.000	81.312	99%
Setorial Agronegócios - Microrregião Itajubá	17.185	700	4%
Setorial Agronegócios - Microrregião Lavras	148.000	26.211	18%
Setorial Agronegócios - Microrregião Passos	244.850	79.432	32%
Setorial Agronegócios - Microrregião Poços de Caldas-Cafés Vulcânicos	16.000	15.987	100%
Setorial Agronegócios - Microrregião São Lourenço	58.000	17.195	30%
Setorial Agronegócios - Microrregião São Sebastião do Paraíso	170.000	160.343	94%
Setorial Agronegócios - Microrregião Varginha	186.000	174.151	94%
Setorial Comércio - Microrregião Alfenas	272.000	92.908	34%
Setorial Comércio - Microrregião Lavras	121.460	52.726	43%
Setorial Comércio - Microrregião Pouso Alegre	60.000	-	0%
Setorial Indústria - Microrregião Alfenas	90.200	198	0%
Setorial Indústria - Microrregião Formiga	136.133	117.050	86%
Setorial Indústria - Microrregião Itajubá	82.060	23.698	29%
Setorial Indústria - Microrregião Lavras	112.000	32.847	29%
Setorial Indústria - Microrregião Passos	175.200	39.612	23%
Setorial Indústria - Microrregião Poços de Caldas	141.236	67.458	48%
Setorial Indústria - Microrregião Santa Rita do Sapucaí	936.000	642.202	69%
Setorial indústria - Microrregião Varginha	55.285	48.738	88%
Setorial Serviços - Microrregião Varginha	107.000	44.667	42%
<b>Total</b>	<b>3.210.609</b>	<b>1.717.433</b>	<b>54%</b>

Fonte: SME

**Agronegócios MR Alfenas:** O Sebrae Minas através da Microrregião Alfenas, vem implementando ações que buscam o desenvolvimento competitivo dos produtores rurais. Com este projeto, temos como objetivo contribuir para a melhoria dos processos de gestão dos empreendimentos rurais, promovendo o desenvolvimento e o crescimento dos negócios, com inovação e acesso a mercados. Sendo de fundamental importância para a transformação dos empreendimentos rurais, para terem mais competitividade no mercado, aprimorando a gestão e tendo acesso à mercado e novas tecnologias. As capacitações e consultorias visam propiciar mudanças comportamentais e estruturais, mostrando para os empresários rurais e parceiros locais a importância de investirem em seu empreendimento, propiciando sua sustentabilidade.

Em 2016 o foco de atuação deste projeto foi a preparação e organização de 07 propriedades rurais para a Certificação UTZ / Qualidade e Sustentabilidade na Gestão da Propriedade Rural. Este atendimento foi realizado através do Programa Sebraetec, em parceria com a OUTSPAN BRASIL, importadora e exportadora de café, com objetivo de qualificar, organizar e preparar as propriedades rurais produtoras de café da região, para produção de cafés de qualidade cada vez maior. A execução das ações previstas inicialmente no projeto não foi possível, como capacitações voltadas para gestão e cultura da cooperação, devido à dificuldade de contrapartida dos clientes que optaram por atuar com o Sebraetec na preparação para a certificação que foi a estratégia maior do projeto este ano, junto com os produtores e empresa parceira.

Previsão do Público alvo: 25 produtores rurais / Foram atendidos 07 produtores, em função da adesão ao projeto e também ao valor do recurso disponível no projeto. Para atender estes produtores foi solicitado complemento de R\$32.000,00 Sebraetec no valor inicial de R\$50.000,00, totalizando os R\$82.000,00, para realização da ação.

Os demais produtores serão atendidos em 2017 através de ações pontuais na Atividade de Atendimento da MR Alfenas e possivelmente também pelo SEBRAETEC, como estes.

**Agronegócio MR Itajubá:** A MR de Itajubá atende ao município de Virgínia que é o maior produtor de ameixa do estado de Minas Gerais e o segundo maior do Brasil de acordo com dados do IBGE. Os dados do Instituto também apontam que a produção de pêssego no município é a segunda maior de Minas Gerais e a sétima do Brasil. O município de Brazópolis possui uma gama de produtos orgânicos certificados cujo principal produto é a banana. Atualmente são 13 produtores certificados que buscam formas de acesso a mercado e melhoria nos processos.

O projeto foi proposto para atuação junto ao setor de fruticultura de Virgínia. No entanto, devido à troca de gestores do projeto no decorrer do ano, houve impacto no atraso em fazer a articulação do público alvo e parceiros, não havendo adesão para execução das ações propostas. Sendo assim, o projeto será encerrado com uma execução mínima de gestão e monitoramento. O planejamento para atendimento à este público é através de cursos, palestras e atendimento de informações do Sebrae dentro da atividade de Atendimento da MR Itajubá.

Conforme mencionado na análise gerencial, após troca de gestores do projeto foi feita a articulação com o Sindicato Rural de Virgínia e o mesmo não aderiu ao projeto devido a insuficiência de recursos para subsidiar a contrapartida dos produtores, uma vez que os mesmos também não possuíam tais condições. Ainda assim foram apresentados dois projetos Sebraetec para este projeto, mas devido ao cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do SEBRAE/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e o não atendimento das demandas apresentadas.

O Sul de Minas é uma região essencialmente agrícola, predominando a produção de café, de leite, rebanho bovino, com boa performance em todos os produtos. Um grande diferencial da região é termos um capital humano dedicado a esse trabalho, com boa tecnologia, que se faz por meio de nossas universidades - muitas delas consagradas na questão do agronegócio como Lavras. Com isso esperamos desenvolver novas cadeias produtivas existentes na região através da busca de melhoria da gestão, certificação para agregação de valor aos produtos e inovação no campo.

O projeto Setorial Agronegócios tem como objetivo fortalecer os grupos de Café Comércio Justo da Associação de Agricultores Familiares de Santo Antônio do Amparo, Leite e Tomaticultores



Carmópolis de Minas, através da melhoria nos processos de gestão, inovação dos produtores e agricultores rurais e acesso a mercados.

A principal estratégia foi manter e fortalecer o segmento de café mais atuante na região, para que o mesmo se mantivesse estruturado para agir coletivamente.

Dentre as principais ações desenvolvidas, podemos destacar, palestras e apoio para a realização do 1º Festival de Café de Santo Antônio do Amparo.

Foram atendidos neste projeto cerca de 20 produtores rurais.

Sobre as variações acima de 15% sobre o previsto na execução orçamentária e metas de atendimento (metas físicas):

**Orçamentária e Consultoria:** Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa (s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Levando em consideração a execução sem Sebraetec, podemos considerar 88% de execução financeira. Já com Sebraetec, considera-se 17%.

**Palestra:** 01 palestra executada sem previsão. Não houve tempo hábil para fazer a previsão no SGE, portanto adotaremos a medida de criar controles de gestão para verificar as metas a serem lançadas.

**Clientes PJ:** Os produtores rurais foram lançados equivocadamente como pessoa física.

Medida de gestão adotadas: atentar para os próximos lançamentos e o seu vínculo com pessoa jurídica e fazer um acompanhamento gerencial mais efetivo.

**Agronegócio MR Poços de Caldas:** A região de Poços de Caldas juntamente com as demais cidades que a margeiam está situada em uma formação rochosa advinda de um vulcão há muito tempo extinto, essa condição propiciou a formação de uma cadeia de montanhas que juntamente com a Serra da Mantiqueira proporcionou a essa região condições de altitude (que chegam a 1500m), clima ameno e solo rico em minerais que o diferenciam de outras regiões. O café foi especialmente privilegiado nessa região, pois necessita de condições de altitude, temperatura e solos férteis para obter o máximo da qualidade, por essas razões os cafés da região de Poços de Caldas, juntamente com trabalho tradicional de seus produtores (na sua maioria familiares) conseguem trazer um café de qualidade superior com sabores e aromas únicos.

Este projeto tem por objetivo fortalecer a competitividade dos empreendimentos através da melhoria dos processos e da qualidade do produto, fortalecimento da governança setorial e a estruturação da marca "Cafés Vulcânicos".

Neste sentido, em 2016 realizamos diversas ações junto aos produtores da Associação dos Produtores de Cafés Especiais da Região de Poços de Caldas, das quais podemos destacar: Missão Técnica ao Cerrado Mineiro, incluindo visita à FUNDACCER Fundação de Apoio a CACCER para palestra referente ao funcionamento da IG Indicação Geográfica dos Cafés do Cerrado e para conhecer os procedimentos de aquisição e controle do Selo de IG dos Cafés do Cerrado junto com seus associados; visita à EXPOCACCER – Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado - para conhecer a comercialização dos cafés de IG do cerrado e os programas para a qualidade dos cafés da IG, além de visitas à produtores de café para troca de experiências; Palestra sobre Indicação Geográfica com

Juliano Tarabal; Encontros do programa Cultura da Cooperação; Evento 2º Festival dos Cafés de Poços de Caldas e 9º Concurso de Qualidade dos Cafés de Poços de Caldas, tendo na programação palestras com os temas Fair Trade, Cooperativismo, O mercado de cafés especiais e os desafios para os cafés especiais brasileiros, Clínica sobre Agricultura Orgânica, Workshop Confraria do Café do Sul de Minas - Drinks de Café, leilão e premiação dos cafés vencedores do concurso.

Além do SEBRAE, são parceiros neste projeto: Prefeitura Municipal de Poços de Caldas, EMATER, IFSULDEMINAS, Cooperativa CaféPoços, Sindicato dos Produtores Rurais de Poços de Caldas.

Nº de Pessoas Jurídicas: Previsão: 20; Realização: 31; Percentual de Execução: 155%; Justificativa: o atendimento de pessoas jurídicas acima do previsto deve-se à realização de algumas ações abertas com participação espontânea de empresários do segmento. Trata-se de transbordamento nas ações do projeto, mas a previsão foi feita considerando o número de empresários efetivos que participam de todas as ações previstas e que aderiram ao projeto, inclusive com a contrapartida proposta.

Agronegócios MR Passos: O projeto atendeu produtores rurais vinculados a fruticultura do município de Delfinópolis (banana). A fruticultura tem se destacado nesse município, onde a produção ocupa o 3ª lugar no Estado de Minas Gerais. Também foram atendidos apicultores da Região do Alto São Francisco, nesse caso, utilizamos SEBRAETEC. A própolis verde brasileira é a única que contém a molécula Artepelin C, de importante valor farmacológico. A demanda por própolis verde de alta qualidade vem crescendo rapidamente, especialmente para atender o mercado Asiático e Europeu onde a *B. dracunculifolia* não ocorre naturalmente por falta de condições para seu desenvolvimento. Tem-se, portanto, uma valiosa oportunidade para incrementar a atividade comercial de produção da própolis brasileira, tanto em quantidade como em qualidade. Considera-se necessário que as regiões produtoras recebam aporte tecnológico nos principais segmentos: Manejo das colmeias, seleção genética das abelhas e das plantas, alimentação e pasto apícola, com destaque, nesta fase do projeto, para as características ambientais da região de Bambuí-MG e dos sistemas de cultivo e de manejo das colmeias. Assim, nesta quarta fase de trabalho, além da continuidade dos procedimentos de cultivo (podas), a pesquisa irá reunir parâmetros para caracterizar a qualidade do produto em função das características ambientais da região e do sistema produtivo padrão, sendo este último definido em protocolo de produção agrícola-industrial. O conjunto desses procedimentos visa obter a “denominação de origem (indicação geográfica) da própolis verde obtida na região de Bambuí” junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial-INPI. As missões nacionais foram realizadas em polos da fruticultura, Registro – SP e Mossoró – RN, ambas trouxeram grande aprendizado para os produtores rurais.

Neste ano trabalhamos com a documentação para darmos entrada ao INPI, almejamos a IG da Banana de Delfinópolis e paralelo a IG vamos criar e defender a marca da região. A nossa expectativa para o ano de 2017 é foco na identidade da região e gestão das propriedades via EDUCAMPO. O seminário de fruticultura também foi destaque, contamos com o apoio da EMBRAPA, EMATER, BRASNICA, SICOOB SAROMCREDI, dentre outros. O evento contou com aproximadamente 120 produtores de banana de Delfinópolis e região. O município conta hoje com 80 produtores e estes estão vinculados a ADELBA – Associação dos Produtores de Banana de Delfinópolis. Para a bananicultura este foi o melhor ano apesar da crise econômica que o país vivencia. O preço esteve em alta durante todo o ano de 2016. Atendemos 120 produtores rurais nesse projeto, porém foram registrados apenas 30. Os demais foram registrados no projeto territorial da microrregião de Passos.

Orçamentária: Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que

decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Consultorias: as consultorias previstas foram 80h, porém foram executadas 450, ou seja 562,5%. Isso se deve em função do não registro das previsões das consultorias SEBRAETEC – Projeto Alecrim.

Cientes PJ: Foram atendidos 120 produtores rurais nesse projeto, porém foram registrados apenas 30. Os demais foram registrados no projeto territorial da microrregião de Passos equivocadamente.

Medida de gestão para ambos os casos: obter um planejamento mais assertivo das ações e registrá-lo nos sistemas. Além do monitoramento dos lançamentos das metas físicas.

**Agronegócio MR São Lourenço:** Este foi o primeiro ano do Projeto Setorial Agronegócios e a proposta foi atender produtores do Mel em Pouso Alto, Café em Lambari e Hortifrutti em Baependi. Foi realizado com cada grupo uma articulação inicial para entender melhor a demanda e saber se já existiam parceiros e ações efetivas. No grupo do Mel, em Pouso Alto, foi identificada uma carência de comunicação e alinhamento, ou seja, o grupo não era unido. Existe uma associação formalizada e o desejo de um dos produtores de concretizar a entidade. Além disso, um comprador de Mel do Estado de São Paulo, está próximo dos produtores com o objetivo de comprar 100% da produção para beneficiar e vender. Em Baependi, com o grupo de Hortifrutti, o Senar já é um grande parceiro. Há dois anos eles possuem uma feira livre aos sábados, no município de Baependi. Foi identificada uma carência grande de gestão das propriedades, porém o grupo não se comprometeu com a primeira oficina que foi oferecida. O grupo de cafeicultores de Lambari, foi o grande êxito do projeto. Foram realizadas duas ações este ano e está sendo articulado um Educampo para o grupo. O parceiro é a Associação Comercial de Lambari. Para 2017, as ações em Lambari terão continuidade, já existe um planejamento para ações conjuntas e um comprometimento grande dos produtores e parceiro. São efetivos no grupo 19 cafeicultores do bairro Paiolinho, uma comunidade que está voltada para produção de cafés especiais. Os outros dois grupos, Hortifrutti e Mel, não foram inseridos no planejamento de 2017, devido a não efetividade das ações propostas este ano. Poderão ser atendidos em 2017, caso tenham interesse, por ações pontuais.

Orçamentária: a execução orçamentária foi abaixo do previsto para o exercício de 2016, devido a não efetividade da parceria para o trabalho com dois grupos que estavam no planejamento do projeto, tanto o de Mel de Pouso Alto, quanto o de Hortifrutti de Baependi. Em Pouso Alto não existe ambiência e coletividade do grupo ainda, apenas interesse privado de um comprador de Mel para que os produtores trabalhem coletivamente e assim facilite o processo comercial. E em Baependi, os produtores ainda não possuem maturidade para iniciar um trabalho encorpado com ações para melhoria da gestão das propriedades, embora seja um grupo em potencial para trabalhos futuros. Com tudo isso, o valor que foi planejado para trabalhar com os três grupos, restringiu-se a um. Além disso, houve também impacto do Sebraetec, pois o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Consultoria: a não execução das horas de consultoria se devem aos problemas com a execução do Sebraetec mencionadas acima.

Cientes PJ: o público acima do previsto refere-se a transbordamento na ação inicial de sensibilização do projeto na qual houve maior participação de produtores de café de Lambari que tem como objetivo formar um grupo de Educampo para 2017.

**Agronegócio MR São Sebastião do Paraíso:** Em São Sebastião do Paraíso e região há uma expressiva produção no setor de agronegócios e é uma região reconhecida por sua vocação para a cafeicultura.

Este projeto está direcionado a um grupo de produtores rurais apoiando para que a horticultura se destaque no setor de agronegócios como uma atividade econômica reconhecida na região. Com o nome Qualihorti, o grupo envolve pequenos agricultores familiares e promete ser a “muda” de uma transformação em São Sebastião do Paraíso, no Sudoeste mineiro. O desafio crescente é de garantir alimentos de qualidade para consumidores que, cada vez mais, buscam conhecer a origem e as características dos produtos que levam à mesa.

As principais ações neste ano de 2016 foram: consultorias de boas práticas na produção e aumento de produção através de melhorias nos processos, no qual está obtendo excelentes resultados; um Dia de Campo, Destec, sobre o Desenvolvimento Tecnológico para o segmento de horticultura.

Foram atendidos no projeto, em 2016, aproximadamente 20 produtores rurais.

**Orçamentária:** Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

**Consultoria:** o número de horas de consultoria excedeu ao previsto devido à novos entrantes no público do projeto que foram atendidos através de consultoria e não tiveram as horas previstas no SGE.

**Orientação:** foram lançadas equivocadamente no projeto Setorial.

As medidas de gestão para ambas as inconsistências será obter um planejamento mais coerente com a realidade do projeto e um acompanhamento mais próximo dos lançamentos das metas físicas.

**Agronegócio MR Varginha:** A microrregião de Varginha possui cerca 3.811 propriedades no agronegócio totalizando 17% do PIB da região. Diversas Cooperativas representam estes produtores e são parceiras do Sebrae no desenvolvimento de ações voltadas para estes segmentos, dentre estas entidades destacam-se àquelas que representam os produtores do Comércio Justo (Fair Trade) que tem como princípio base, promover o desenvolvimento social, economicamente sustentável de todos os pequenos produtores atendidos pelas organizações certificadas.

As estratégias para este público no ano de 2016 foi muito focada na internacionalização e no acesso à novos mercados, promovemos uma capacitação focada na cultura de Exportação com 24 horas de muita informação e conhecimento dos detalhes de um processo de exportação, suas legislações e normas.

Apoiamos uma missão com produtores rurais de café Fair Trade à Irlanda, para participarem da SCAE – Specialty Coffe Association of Europe, onde eles tiveram oportunidade de se encontrar com compradores internacionais de café e conseguiram concretizar negócios, principalmente com compradores alemães e ingleses.

Promovemos uma missão técnica ao Conbrapi (Congresso Brasileiro de Apicultura) na cidade de Fortaleza, onde podemos colocar os produtores de mel e própolis em contato com as mais modernas técnicas de produção e comercialização destes produtos.

Realizamos um conjunto de 24 horas de consultorias em Gestão de pequenas cooperativas agropecuárias para as entidades certificadas Fair Trade, no intuito de contribuir para que elas possam gerenciar melhor seus recursos e revertê-los em prol dos associados e da comunidade ao qual elas representam, contribuindo sempre para o desenvolvimento social.

Hoje as entidades de Café Fair Trade beneficiadas pelo projeto representam aproximadamente 1.500 produtores rurais, além da Cooperativa de Mel e própolis parceira do projeto que representa 50 famílias de pequenos produtores.

Além destas ações, foram realizados 7 projetos de Sebraetec, totalizando 771 horas de consultoria, que contribuíram para a inserção competitiva dos produtores no mercado consumidor, pois os projetos foram focados no design de marcas, site, identidade visual e branding.

- Consultorias: as consultorias foram dimensionadas considerando Sebraetec, no entanto, devido ao cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

- Missão/Caravana e Oficinas: uma Missão e uma das oficinas, foram lançadas equivocadamente em outro projeto, ocasionando o Não atingimento da meta física. Como medida de gestão, foi feito um treinamento com toda equipe de assistentes e estagiário para orientação dos procedimentos corretos para lançamentos das metas físicas.

- PJ: o atendimento ao público deste projeto foi feito em sua maioria via cooperativas e estas não contabilizam como público do Sebrae. Sendo assim os produtores foram atendidos, mas os lançamentos foram feitos no CNPJ das cooperativas. Como medida de gestão será fazer os lançamentos das inscrições dos produtores rurais para contabilização correta do público alvo.

**Comércio MR Alfenas:** O comércio varejista entrou em nova fase após a desaceleração da economia do país em 2014. O segmento de materiais de construção, que é fortemente dependente do desempenho da economia, é um dos segmentos mais atingidos pela desaceleração, que não deixou de atingir o segmento de produtos agropecuários. A perspectiva de crescimento foi de 0% em 2016 e diminuição de 2% nos empregos gerados, e as empresas mais afetadas pela crise são as MPE. Para driblar os impactos desta crise, as empresas precisaram adequar toda a sua estratégia de negócio, já que, talvez por alguns anos, o setor poderá ter evolução muito baixa ou mesmo negativa.

Aponta-se como prioridade da microrregião, a atuação do SEBRAE junto aos grupos de empresas dos segmentos de comércio varejista de material de construção e de produtos agropecuários, tendo em vista a integração do comércio com a necessidade no apoio a gestão das empresas; acesso a novos canais de comercialização; criação da estratégia das redes, nas ações de ampliação de mercado, de diminuição de custos e para auxiliar na melhoria operacional das lojas, além de utilização de inovações para trazer diferenciais competitivos às empresas.

Neste projeto atuamos com duas redes: Construai (material de construção) e Rede do Campo (produtos agropecuários). Com a Construai as principais ações foram Mapeamento do Clima Organizacional (sócios e colaboradores) e a reestruturação e organização da rede (empresários). Com



a Rede do Campo o trabalho foi focado em Boas Práticas Comerciais através de instrutória e consultorias.

Parceiros: Rede do Campo, 27 lojas produtos agropecuários; Rede Construai, mais de 50 lojas de materiais de construção

Orçamentária e consultoria: referente ao Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Desconsiderando o recurso de SEBRAETEC, a execução do projeto é de 94%.

A inconsistência nas metas de atendimentos, estão relacionadas às horas de consultorias previstas na ação SEBRAETEC.

Público Alvo – PJ: Execução 118% - Justifica-se pela participação de 09 empresas convidadas pelos empresários (além das cadastradas inicialmente) em ações realizadas conforme planejamento, para apresentação dos grupos e provável adesão ao projeto no ano seguinte.

**Comércio MR Lavras:** Este projeto está contemplado nas prioridades da microrregião pelo fato de ter uma ampla abrangência territorial. Dessa forma, as ações estão focadas na elevação do patamar dos lojistas por meio da atuação em rede, melhoria de processos, redução de custos por meio de ações compartilhadas o que possibilitará maior visibilidade e fortalecimento dos pequenos negócios.

O projeto Setorial Comércio tem como o objetivo propiciar às empresas participantes a melhoria no seu desempenho gerencial.

A principal estratégia foi manter e fortalecer a Rede Centro Sul e com isso culminou no lançamento da nova rede denominada Toda Casa, composta por 23 lojas de comércio varejista de móveis e eletro no Sul de Minas.

Dentre as principais ações desenvolvidas podemos destacar: Central de Negócios, lançamento da Rede Toda Casa e palestras.

Foram atendidos neste projeto cerca de 20 empresas.

Orçamentária e Consultoria: Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Levando em consideração a execução sem Sebraetec, podemos considerar 90% de execução financeira.

Curso: 01 curso previsto sem execução. O curso foi cancelado e a previsão não foi ajustada em tempo hábil no SGE, portanto adotaremos a medida de criar controles de gestão para verificar as metas a serem lançadas e seus possíveis ajustes

Clientes PJ: houve o transbordamento do público alvo do projeto durante a realização de 1 seminário no qual o número de pessoas jurídicas extrapolou a previsão. No entanto, a previsão foi feita

considerando o número de empresas que aderiram a todas as ações do projeto inclusive com contrato de contrapartida.

**Comércio MR Pouso Alegre:** O Projeto Setorial Comércio foi proposto para atender as MPE localizadas no Sul de Minas, do segmento de autopeças associadas a Rede AMAP e do segmento varejista de material de construção associadas à Rede CASA MAIS, com o objetivo geral de aumentar a competitividade das empresas, através da atuação em rede com incremento da inovação e com disponibilização de ferramentas de gestão.

Porém, os empresários não aderiram ao projeto alegando alguns motivos, conforme abaixo:

- Alguns, já haviam participado das capacitações propostas (Fluxo de Caixa e Orçamento, Gestão de Estoque e Gestão do Visual da Loja);
- Falta de pessoal para participar das ações;
- Dificuldades financeiras oriundas da “crise econômica” para arcar com a contrapartida financeira exigida pelo SEBRAE/MG.
- Desta forma, o Projeto Setorial Comércio da Microrregião Pouso Alegre foi descontinuado, não havendo portanto a execução financeira, bem como a execução das metas físicas previstas.

**Indústria MR Alfenas:** O setor industrial têxtil, assim como o de confecção, entrou em nova fase após a desaceleração da economia do país a partir de 2014. A análise do setor aponta quebra de 7% nas vendas dos produtos têxteis, refletindo também na comercialização da confecção. Para driblar os impactos da atual situação econômica, as empresas precisaram adequar toda a sua estratégia de negócio, já que, talvez por alguns anos, o setor poderá ter evolução muito baixa ou mesmo negativa. Um cenário de muitas incertezas para os empresários têxteis e de confecção, com instabilidade macroeconômica.

Aponta-se como prioridade da microrregião, a atuação do SEBRAE junto aos grupos de empresas dos segmentos têxtil e confecção, em Carmo do Rio Claro e Paraguaçu, respectivamente, sabendo-se que nos dois municípios, o setor é responsável por praticamente 25% do PIB municipal e os maiores desafios a mão de obra qualificada e a concorrência com produtos chineses. Para tanto, tem-se em vista a integração da indústria com a necessidade no apoio a gestão das empresas; acesso a novos canais de comercialização; criação da estratégia das empresas, nas ações de ampliação de mercado, de diminuição de custos e qualificação de mão de obra, além de utilização de inovações para trazer diferenciais competitivos, para que o setor esteja preparado para a retomada do crescimento.

Devido ao cenário econômico atual, o setor industrial foi o mais atingido e pela dificuldade econômica financeira das microempresas de Paraguaçu e Carmo do Rio Claro (público alvo do projeto). Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Além disso algumas das empresas encerraram atividade em função da dificuldade de atuação diante da situação financeira em que se encontrou no decorrer de 2016.

A inconsistência nas metas de atendimentos, estão relacionadas às horas de consultorias previstas na ação SEBRAETEC.

Público Alvo Previsto: 25 empresas, não atendidas em 2016, serão atendidas em 2017 pelo Projeto Indústria Têxtil e Confecção da MR Alfenas e Região, com ações direcionadas ao fortalecimento e reestruturação dos setores na região.

**Indústria MR Formiga:** A mineração de cal em Arcos, Pains e Região é uma importante atividade econômica na região.

O setor é responsável por expressiva relevância na oferta de emprego e consequente aumento de renda e PIB local.

A região possui a presença de grandes empresas do segmento de mineração e também pequenos negócios.

Este projeto foi elaborado no contexto da prioridade estratégica para alavancar o desenvolvimento regional, considerando suas características e potencialidades sociais, econômicas e ambientais. O setor está em constante crescimento e atualmente o projeto trabalha o desenvolvimento das empresas e consecutivamente dos municípios onde estas empresas estão instaladas, diante da representatividade do setor na região.

A AMPAR, parceira neste projeto, é uma associação que recebeu a atuação do Sebrae Formiga num passado próximo com a metodologia Cultura da Cooperação e Programa Central de Negócios: Negociações Conjuntas.

Destas ações o grupo de empresas mineradoras se fortaleceram e atualmente já existe a expectativa de novos mercados com um produto inovador no campo da fertilização, sendo uma fórmula composta de cal e outros suplementos.

Foi solicitado a finalização deste projeto, visto que a maioria das empresas atingiram o porte de empresas de médio porte, saindo de nosso público-alvo.

Há a expectativa para desenvolvimento de um projeto de Encadeamento Produtivo, em parceria com a AMPAR, para os pequenos negócios a jusante ou a montante das empresas de mineração. Estando em fase de negociações.

Registra-se 16 empresas atendidas neste projeto.

Com a transferência do gestor da MR Formiga para Regional Centro-Oeste durante o segundo semestre de 2016, não houve tempo hábil para ajuste das previsões das metas inconsistentes detalhadas a seguir.

- Consultoria: foram necessárias apenas 195 horas e não 295 para os trabalhos proposto ao público do projeto.
- Feira: não foi identificado o lançamento referente à execução de 01 feira. A mesma não estava prevista, pois não foi realizada no projeto. Possivelmente houve algum lançamento indevido no projeto.
- Seminário: também houve adequação para redução de quantidade de 03 seminários para 01.
- Clientes PJ: o número de clientes atendidos foi menor, dado o êxito e crescimento de porte das empresas participantes. Foi solicitado o encerramento do projeto para o próximo ano, dado o desenvolvimento do grupo e consequente saída do público-alvo.

Medidas de gestão: no próximo ano a MR terá um técnico que iniciará as atividades e o acompanhamento dos projetos desde o início e será possível um gerenciamento mais efetivo.

**Indústria MR Itajubá:** O município de Cristina possui forte indústria de materiais e equipamentos de proteção individual, é um setor forte no município e é principal fonte de renda. Outra característica deste setor no município é a concentração de MEI's trabalhando nesta atividade. Conforme normativa

nacional, o material produzido EPI é de obrigatoriedade nas médias e grandes empresas para o desenvolvimento de suas atividades. Portanto, melhorar a qualidade do produto e inovar no processo é fundamental para melhorar a produtividade do Estado de Minas Gerais frente as grandes empresas.

A estratégia em 2016 foi de atender a principal carência do setor que é informações sobre legislação ambiental.

Foram realizados dois workshops específicos para microempresa e MEI, no qual foram abordados temas sobre Legislação Ambiental e Procedimentos Corretos de Regularização no MEI.

Na realização do Workshop Ambiental 8 empresas foram atendidas com informação e orientação sobre todo o procedimento para regularização e hoje, estas 8 empresas estão totalmente regularizadas.

Este projeto possui um grande desafio, pois a área de atuação que é a legislação é muito específica e a tratativa para as microempresas e MEI's não tem diferencial em relação às médias e grandes empresas. Portanto, é necessário gerar diferencial competitivo através da sustentabilidade, melhoria de processos produtivos e acesso à mercados.

O principal parceiro neste projeto é a Prefeitura Municipal de Cristina.

- **Orçamentária:** o projeto foi executado com sucesso no que se refere à CSO. O impacto na execução refere-se ao programa Sebraetec, no qual o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.
- **Consultoria:** a não execução das horas previstas foi em decorrência da não execução do Sebraetec, conforme justificativa acima.
- **Cursos:** Os cursos previstos não foram realizados, pois não houve o número mínimo de participantes inscritos.
- **Palestras:** execução acima do previsto, houve uma agenda cancelada em outra cidade e redirecionamos o atendimento com a oportunidade de atender o público de EPI em Cristina, a ação foi viabilizada em parceria com a Associação Comercial de Cristina.
- **Orientação:** lançamento em projeto incorreto.
- **Missões e oficinas:** a missão e as oficinas previstas foram lançada equivocadamente no projeto de Atendimento da Microrregião.
- **Seminário:** foi realizado um Seminário de Inovação para contribuir com a meta mobilizadora 2 da microrregião e a ação não estava prevista no planejamento.
- **Clientes PJ:** os lançamentos dos MEIs, público deste projeto, foram feitos no projeto de atendimento da MR Itajubá de forma equivocada, porém ainda dentro da MR Itajubá.

As medidas de gestão a serem adotadas é contabilizar no projeto as ações que são realizadas com recurso do parceiro e com o apoio do Sebrae e monitorar de forma mais efetiva os atendimentos que forem lançados no projeto.

**Indústria MR Lavras:** Carmópolis de Minas tem uma grande concentração de indústrias de confecção. Um dos seus principais fatores é a proximidade com Belo Horizonte e a possibilidade de se tornarem fornecedores dentro da cadeia da moda. Há uma capacidade instalada para estabelecer ali um polo de facção, extremamente necessário ao mercado. A indústria de confecção ainda é demandante de grande quantidade de mão de obra, sendo um dos principais geradores de empregos

locais, e, como no Brasil, esta mão de obra está cada vez mais migrando para outros setores. O fato de Carmópolis ter esta população disponível e interessada se caracteriza como um diferencial competitivo.

O projeto Setorial Indústria tem como objetivo ampliar a participação das indústrias de confecção de Carmópolis de Minas na cadeia de fornecimento da Indústria da Moda no País.

A principal estratégia foi manter e fortalecer o grupo formado, para que o mesmo se mantivesse estruturado para agir coletivamente. O setor foi bastante impactado pela crise econômica do país e muitas confecções fecharam no município.

Dentre as principais ações desenvolvidas podemos destacar: o curso de fortalecimento da governança e seminário para desenvolvimento de novas coleções/tendências.

Foram atendidas neste projeto cerca de 15 empresas.

- **Orçamentária e consultoria:** Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Levando em consideração a execução sem Sebraetec, podemos considerar 97% de execução financeira. Já com Sebraetec, considera-se 29%

**Indústria MR Poços de Caldas:** A Microrregião Poços de Caldas conta com uma boa concentração de alguns segmentos específicos do setor industrial, como artigos de confecção em malharia retilínea, tecido plano e crochê, além de produtos alimentícios, como doces, queijos, biscoitos e bolachas. O SEBRAE-MG vem implementando ações que buscam o desenvolvimento competitivo das MPES e empreendedores individuais destes segmentos. Através deste projeto, buscamos contribuir para a melhoria da gestão desses empreendimentos, proporcionando acesso a novas tecnologias para aprimoramento de produtos e processo produtivo e, deste modo, promovendo o desenvolvimento e o crescimento dos negócios.

Neste ano de 2016, realizamos diversas ações voltadas para o setor industrial, das quais podemos destacar:

Para o segmento de malharia retilínea concentradas nos municípios de Monte Sião e Jacutinga, tivemos a participação nas feiras 38ª FESTMALHAS (Jacutinga) e na 41ª FENAT (Monte Sião) realizando atendimentos a expositores e visitantes. Realizamos 2 missões ao evento “INSPIRA MAIS INVERNO 2017 –Salão de Design e Inovação em Materiais” em São Paulo. Foram missões guiadas com orientações de consultores da entidade organizadora do evento repassando orientações sobre materiais e produtos que a indústria de componentes desenvolveu para a próxima estação. Foram realizados 2 seminários de tendências de moda: Em Jacutinga: “Outono/Inverno 2017 – Direções Criativas e Oportunidades em Negócios na Área de Malharia Retilínea” e em Monte Sião o “Fórum Conexão Inspira Mais Verão 2018” realizado por ocasião da FENAT Verão. Ocorreram ainda um curso de Gestão de Vendas em Jacutinga e a peça teatral “O Grande Vendedor” em Monte Sião.

Junto ao grupo de empresas de confecções de Andradas, foram realizados encontros do programa Cultura da Cooperação, missão ao evento INSPIRA MAIS em São Paulo e locação de estande para participação na feira EXPOFICA de Andradas. Este grupo vem se desenvolvendo de forma bem



acentuada e já tem efetuado algumas ações em conjunto, obtendo bons resultados para cada empresa e para o grupo.

Iniciamos ações junto a um grupo, com grande potencial de crescimento, do segmento de biscoitos, bolachas e massas caseiras do município de Andradas, realizando diagnósticos, oficinas de capacitação, palestras de sensibilização e a participação com estande na SUPERMINAS FOOD SHOW em Belo Horizonte.

Através do SEBRAETEC, desenvolvemos uma extensa programação com 16 Oficinas Tecnológicas abordando 8 temas e propiciando acesso à conteúdo de inovação e tecnologia aos empresários da região.

Execução Financeira: Previsão: R\$141.236,00; Execução: R\$67.458,00; Percentual de Execução: 47,8% ; Justificativa: A dificuldade na execução se refere essencialmente ao Programa SEBRAETEC no qual o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema SEBRAE sucederam em uma decisão tardia do SEBRAE/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do SEBRAETEC para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Consultoria: Previsão: 679 horas; Realização: 76 horas; % Execução: 11,19% Justificativa: As consultorias previstas se referem ao Programa SEBRAETEC. Sobre o programa SEBRAETEC, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema SEBRAE sucederam em uma decisão tardia do SEBRAE/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do SEBRAETEC para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Feira: Previsão: 0; Execução: 1; Justificativa: Trata-se de feira organizada por terceiros na qual os empresários foram apoiados pelo projeto para participarem como expositores. No entanto, a previsão não foi realizada erroneamente. A medida de gestão é fazer um planejamento e acompanhamento mais assertivo para o próximo ano.

Nº de Pessoas Jurídicas: Previsão: 41; Realização: 214; Percentual de Execução: 522%; Justificativa: o atendimento de pessoas jurídicas acima do previsto deve-se à realização de algumas ações abertas com participação espontânea de empresários do segmento. Trata-se de transbordamento nas ações do projeto, mas a previsão foi feita considerando o número de empresários efetivos que participam de todas as ações previstas e que aderiram ao projeto, inclusive com a contrapartida proposta.

**Indústria MR Passos:** As empresas do Setor da Confecção de Passos estão com grandes dificuldades de obter novos mercados devido ao grande volume de produtos chineses no mercado brasileiro. As empresas precisam melhorar gestão, produção, qualidade e acessar novos mercados para aumentar as vendas e conseqüentemente, a manutenção das indústrias no mercado. Tivemos muita dificuldade para atuar com esse setor no ano de 2016. Atuamos muito com indústria moveleira, torrefação de café e salgados.

Os seminários de Inteligência Competitiva em Vendas contaram com a participação de 240 empresários, sendo a grande maioria da indústria de calçados, confecção, móveis, panificação, dentre outros. Os empresários tiveram oportunidade de entender a importância de utilizar as informações do ambiente externo e interno para assim tomar a melhor decisão.

Nesta ação tivemos apoio do SICOOB SAROMCREDI, ACIP, UEMG, VOTORANTIM METAIS, ACE Piumhi, SICOOB CREDIALTO, Instituto Federal e empresários locais. O SEBRAETEC foi destaque no preparo da torrefação, Café Finesse, para recebimento de certificação no ano de 2017, a empresa está se preparando para exportação.

A indústria de salgado em Bambuí recebeu a consultoria e ampliou o seu espaço com o objetivo de ampliar a produção, melhoria do fluxo de alimentos, redução de desperdícios, otimização do tempo. O número de consultorias, palestras e seminários atendemos 100% conforme planejado.

O setor moveleiro requer maior acompanhamento no ano de 2017 em função de alguns problemas recorrentes. Por mais que o SEBRAE vem atuando com o setor, ainda há muita informalidade, ausência de gestão e riscos de acidente de trabalho. O SEBRAE junto com o Ministério do Trabalho e outros parceiros realizou audiência pública no qual foram discutidos problemas e soluções que podem ajudar o setor. O SENAI, UEMG, CEREST, ACIP e outros parceiros estão juntos em prol do fortalecimento deste setor através de ações voltadas para a organização dos empresários, gestão e identidade.

- **Orçamentária:** Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.
- **Clientes PJ:** O número de CNPJ atendidos previstos seriam 16, porém foram atendidos 179 em função de transbordamento nos seminários realizados, gerando assim 1.118,8%.

**Indústria MR Santa Rita do Sapucaí:** Santa Rita é hoje um dos principais polos de Tecnologia do Brasil e é reconhecida em todo o mundo pelo desenvolvimento e produção de eletroeletrônicos, que hoje são exportados para diversos continentes, negociando atualmente com 41 países.

As 150 empresas que constituem o Arranjo Produtivo Eletroeletrônico (APL) empregam cerca de 10.000 pessoas e tem como característica comum a busca constante pela inovação e o pioneirismo no desenvolvimento dos mais de 13.700 mil itens que fabricam. Os produtos são voltados principalmente para os setores de: Eletroeletrônico, Telecomunicações, Segurança, Eletrônica, Informática, Produtos para Radiodifusão, Automação Industrial, Predial e Comercial, Tecnologia da Informação, Eletromédico e Prestação de Serviços.

2016 foi um ano com diversas atividades, participações em feiras como, Hospitalar em São Paulo, Exposec também em São Paulo, e Fivel que foi realizada no próprio município de Santa Rita do Sapucaí, além das mais de 2000 horas de consultoria SEBRAETEC realizadas, totalizando um universo de 21 MPE's atendidas diretamente, além das que atingidas indiretamente através das ações realizadas pelo SEBRAE e parceiros como, SINDVEL.

- **Orçamentária:** Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.
- **Feira:** Empresários do ambiente do Vale da Eletrônica participaram da ANPROTEC com o subsídio/recurso do projeto Identidade Startup da Regional Sul, por este motivo não havia sido previsto no projeto Setorial Indústria da Microrregião, mas o lançamento foi feito neste

projeto equivocadamente. Medida: Melhorar o planejamento e comunicação entre técnicos/gestores dos projetos e assistentes para que não mais ocorra inconsistências pelo mesmo motivo.

**Indústria MR Varginha:** A microrregião de Varginha possui cerca de 5.054 indústrias entre pequenas, médias e grandes o que representa aproximadamente 20% do PIB da MR, os principais segmentos deste setor são: Fabricação de artefatos de material plástico e de borracha, fabricação de peças e acessórios para veículos, Fabricação de alimentos para animais, Confecção de peças do vestuário, Construção civil e gráficas. Contudo, dentre destes segmentos podemos destacar a indústria da Construção Civil, representada pelo SINDUSCON e a indústria Gráfica, representada pelo SINDIGRAF, setores em que o Sebrae pode atuar no crescimento e desenvolvimento de suas empresas, e com este intuito foi construído o projeto Setorial Indústria.

No entanto, no decorrer do ano de 2016, muitas turbulências políticas e econômicas afetaram diretamente o setor o que comprometeu a realização de algumas ações principalmente no setor de gráficas, onde tínhamos considerado a parceria com o Sindgraf para realização de tais ações.

Contudo, para não deixarmos de contribuir para o desenvolvimento do setor, buscamos outras parcerias para o fortalecimento da indústria através da logística, assim o Sebrae Minas juntamente com a Azul Cargo e a BHAirport Cargo, realizaram os Encontros de Negócios – O Melhor Caminho para o Segmento de Logística do Sul de Minas. Um evento voltado para os empresários que utilizam o transporte terrestre e aéreo para a movimentação de mercadorias dentro e fora do país e, também, para lideranças locais e formadores de opinião do setor industrial e de logística.

Nos encontros realizados estrategicamente em quatro cidades do Sul de Minas com muito potencial para este projeto: Varginha (31/08), Poços de Caldas (31/08), Santa Rita do Sapucaí (01/09) e Itajubá (01/09), apresentaram uma nova solução para exportação, importação e distribuição de cargas no território nacional, com foco no transporte aéreo de cargas, que tiveram como objetivo, reduzir custos e impulsionar o desenvolvimento econômico das indústrias da região.

Além destas ações, foi realizado 1 projeto de Sebraetec, totalizando 245 horas de consultoria, que contribuíram para a inserção competitiva de uma indústria da região, que produz cosméticos a partir do café como matéria prima, o projeto foi desenvolvido para melhoria de processos da empresa Kapeh Cosméticos.

- **Consultoria:** a não execução das horas de consultoria foi em função do programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.
- **Clientes PJ:** a execução acima do previsto ocorreu em função do transbordamento das ações do projeto, principalmente nos Encontros de Negócio que foram realizados em Varginha, Poços de Caldas, Santa Rita do Sapucaí e Itajubá.

**Serviços MR Varginha:** O setor de serviços e comércio é o mais importante na MR Varginha, ele representa aproximadamente 60% do PIB da região e contempla cerca de 22 mil empresas sendo maior gerador de empregos e distribuição de renda da região. Os segmentos mais representativos são o de varejo de produtos alimentícios (Supermercados), roupas e acessórios, materiais de construção, bares e restaurantes.

Neste sentido buscamos uma estratégia de atuação que contemplasse estes segmentos mais expressivos na microrregião e alcançamos muito êxito nas ações, como segue abaixo:

- Festival Gourmet de Varginha: Com sua segunda edição o festival Gourmet foi um grande impulsionador de desenvolvimento para o setor de alimentação na região, criado com objetivo de aproximar o público da gastronomia e de movimentar o setor, aumentando a conversão de vendas. Neste ano o evento contou com o apoio do sindicato Empresarial de hospedagem e alimentação - SEHAV e com o Shopping de Varginha, um público de aproximadamente 50 mil pessoas prestigiaram o evento que contemplou 42 empresas participantes.
- Programa Minas Franquia: Para aproveitarmos o grande potencial das empresas mais bem estruturadas na nossa região apostamos no programa Minas Franquia do SEBRAE para desenvolvimento de novas franqueadoras, empresas que possuem modelos de negócio maduros e bem estruturados a ponto de serem replicadas como franquia. Neste ano contamos com a participação de oito empresas dos setores de Comércio e Serviços que desenvolveram através de consultorias especializadas suas franquias e estão ofertando para outras regiões.
- Cultura da Cooperação – Rede Giro Forte: Com o objetivo de fortalecer a governança da rede Giro Forte, uma grande rede de supermercados na nossa região, contratamos uma consultoria especializada para ampliação de novas perspectivas e oportunidades, construção de novos cenários na relação institucional e disseminar os conceitos de governança corporativa, através do programa cultura da cooperação, com esta renomada rede de nossa região que contempla de 23 estabelecimentos e emprega aproximadamente 4.000 pessoas em toda a rede.

No programa Sebraetec realizamos 8 projetos de construção do Manual de Franquias para as empresas que participaram do programa Minas Franquia, contemplando 546 horas de consultoria.

- **Consultoria:** as consultorias foram dimensionadas considerando Sebraetec, no entanto, devido ao cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.
- **Curso:** Foi lançado equivocadamente 1 curso a mais neste projeto. Como medida de gestão, foi feito um treinamento com toda equipe de assistentes e estagiário para orientação dos procedimentos corretos para lançamentos das metas físicas.
- **PJ:** a previsão foi dimensionada de forma equivocada e também houve adesão menor do público/segmentos previstos inicialmente no projeto. Como medida de gestão será feita a previsão mais assertiva baseada na adesão real dos grupos a serem atendidos.

Tabela 55: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL TRIÂNGULO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento da Microrregião Araxá	-	-	-
Atendimento da Microrregião Frutal	-	-	-
Atendimento da Microrregião Ituiutaba	-	-	-
Atendimento da Microrregião Patos de Minas	-	-	-
Atendimento da Microrregião Patrocínio	-	-	-
Atendimento da Microrregião Uberaba	283.070	279.658	99%
Atendimento da Microrregião Uberlândia	398.500	368.284	92%
Ponto de Atendimento da Microrregião de Uberlândia	107.936	108.048	100%
Setorial Indústria - Microrregião Ituiutaba	49.401	29.090	59%
Setorial Indústria - Microrregião Uberlândia	76.940	47.179	61%
<b>Total</b>	<b>916.147</b>	<b>832.259</b>	<b>91%</b>

Fonte: SME

O Sebrae Minas através das **Microrregiões de Araxá, Frutal, Ituiutaba, Patos de Minas e Patrocínio**, vem implementando ações que buscam o desenvolvimento competitivo das Micro e Pequenas empresas, Empreendedores individuais e Produtores rurais. O atendimento se estende também aos Potenciais empresários que possuem atividade econômica (informais) ou não.

Com estes projeto, tinha-se o objetivo de contribuir para a melhoria dos processos de criação e gestão desses empreendimentos, promovendo o desenvolvimento e o crescimento dos negócios. A proposição destes era de fundamental importância para a formação de empreendedores mais competitivos no mercado, aprimorando a gestão do seu negócio por meio do acesso à mercado e novas tecnologias.

As capacitações e consultorias visavam propiciar mudanças comportamentais e estruturais, mostrando para os empresários e parceiros locais a importância de investirem em seu empreendimento, propiciando sua sustentabilidade.

Contudo, os projetos foram encerrados devido a integração e realização das ações através do Projeto **MG - Desenvolvimento econômico territorial - Pontal e Paranaíba Mineiro**.

**Atendimento da MR Uberaba:** A Microrregião de Uberaba atende a sete cidades (Uberaba, Conceição das Alagoas, Veríssimo, Água Comprida, Delta e Conquista). A Região possui muitas instituições de ensino concentradas em Uberaba, tendo Uniube como referência. Possui um cooperativismo forte, articulação política das entidades com o poder público e grande número de potenciais empreendedores. A região de Uberaba está a cerca de 500 km dos principais centros consumidores do País e tem uma localização estratégica. Uberaba fica no centro de um eixo logístico que corta o Brasil, favorecendo o escoamento do que é produzido no município.

O Sebrae na região possui legitimidade nas articulações, parcerias consolidadas em prol do desenvolvimento e reconhecimento da capacidade técnica. Biotecnologia / Genética bovina e Ambiente favorável para o desenvolvimento da inovação. Marca forte ZEBU e Setor sucroenergético expressivo no território proporcionando o adensamento da cadeia.

Estratégia de atuação: Assessorar e orientar o público alvo sobre gestão de pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, por meio de soluções que promovam a competitividade e seu desenvolvimento sustentável.

Grandes Realizações: Empretec, Feira ExpoCigra (Rodada de Negócios, Semana MPE, Seminário de Internacionalização e Mostra Sebraetec – Startup), Campanha do dia dos pais, Circuito de Franquias, Seminário de Empreendedorismo, Giro de Mercado, Bootcamp.

Nº aproximado de Pequenos negócios atendidos pelo projeto: 8.338 empresas.

A execução superior no número de atendimento a PJ se deve em virtude de uma maior procura por orientação/informação por parte do público alvo do projeto. Lembrando que esse projeto não tem um público alvo definido, e trata-se do atendimento de “massa” da microrregião Uberaba. Essas orientações/informações são presenciais e a distância.

Com relação as métricas de Cursos e Oficinas vale salientar que foi previsto a realização de 05 Cursos e foi realizado 06. Já oficinas foram previstas 30 e realizadas 36. Essa variação se deu em virtude de um aumento de demanda no ponto de atendimento. Como tínhamos consultor disponível para atendimento realizamos, as ações e conseguimos atender as necessidades de nossos clientes.

Já a variação da meta de palestra aconteceu em virtude da solicitação de parceiro, porém uma variação considerada normal, pois estavam previstas 02 palestras e aconteceram 03

Informo ainda que todas as distorções apresentadas, conforme parâmetro de consistência estabelecido pelo SEBRAE-MG, não prejudicou os resultados do projeto.

**Atendimento da Microrregião de Uberlândia:** o projeto tem abrangência nos seguintes municípios (Araporã, Araguari, Centralina, Canápolis, Cascalho Rico, Indianópolis, Monte Alegre de Minas, Prata, Tupaciguara, Uberlândia),

O público – alvo do projeto são Empreendedores Individuais - Empresa de pequeno porte - Microempresa - Potencial empreendedor - Potencial empresário - Produtor rural e potenciais empresários com ou sem atividade econômica e Potenciais empreendedores da Microrregião Uberlândia.

Com o objetivo de assessorar e orientar o público alvo sobre gestão de pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, por meio de soluções que promovam a competitividade e desenvolvimento sustentável. O foco estratégico de atuação do projeto consiste em aprimorar a gestão mercadológica de pessoas, de produtividade, qualidade, inovação, legislação, liderança e finanças, possibilitar o acesso a novos mercados, desenvolver, ampliar e promover a disseminação da cultura empreendedora, ampliar e fortalecer a rede de parceiros locais.

As principais ações ocorridas no ano de 2016 que trouxeram destaque ao projeto foram:

A realização de dois seminários empretec, a realização da Semana da Pequena Empresa, Programas de capacitação anual desenvolvidos com os seguintes parceiros CDL, Associação comercial e Prefeitura nas cidades de Uberlândia, Araguari, Monte Alegre de Minas, Prata e Tupaciguara, a realização da segunda edição do Seminário da Força da Mulher Empreendedora, parceria com o Siccob Aracoop, a segunda edição do seminário de crédito em parceria com a FIEMG, sendo atendidos pelo projeto aproximadamente 900 empresas de pequeno porte e micro empresas.

Ocorreram algumas variações no Projeto de Atendimento Territorial da Microrregião de Uberlândia em decorrência de ajustes necessários para melhor atender clientes e parceiros. No Instrumento “Oficina” houveram divergências no previsto e executado tanto no número de ações quanto de participantes, notando-se um déficit no percentual de execução, assim como os Cursos apresentaram um percentual abaixo da meta estabelecida.

Em contrapartida, pode-se notar que houve uma execução de 606% na realização de consultorias, uma vez que foi identificada pelos parceiros uma necessidade maior com relação à esta solução para os clientes, substituindo algumas oficinas e cursos.

Com relação à realização de Seminários consta no relatório uma baixa execução, entretanto os mesmos foram lançados diretamente no Projeto Ponto de Atendimento da Microrregião de Uberlândia, uma vez que neste caso os dois projetos atenderam demandas comuns e em parceria.

Apesar da quantidade de participantes e missões realizadas constantes no Instrumento “Missão/caravana”, não foi impactada a execução, uma vez que todos os objetivos das missões foram cumpridos e a quantidade de empresas atendidas esteve dentro do previsto.

Em virtude do aumento na demanda por parte dos parceiros, principalmente no que tange às consultorias, houve um percentual de execução no atendimento à clientes Pessoa Jurídica de 147,3%, além disso foi importante o excedente para que o mesmo possa auxiliar em números as metas mobilizadoras do Sebrae Nacional.

Apesar das inconsistências apresentadas, de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo SEBRAE-MG, as mesmas foram justificadas e os resultados do projeto foram alcançadas.

**Ponto de Atendimento da Microrregião de Uberlândia:** o projeto tem como principal objetivo organizar todas as ações e atividades relacionadas ao atendimento espontâneo realizado no ponto para candidatos a empresários, Empreendedores em potencial e empresários (MEIs, ME e EPP) atendidos e capacitados no ano de 2016.

Fazem parte do projeto todas as oficinas, palestras, atendimentos presenciais e telefônicos feitos pelo ponto de atendimento.

A principal ação do projeto foi a realização da Semana do MEI no período de 02 a 04 de maio, com aproximadamente 300 MEIs que participaram de cerca de 30 atividades dentre palestras, seminários e orientações presenciais. Todas, foram realizadas nas nossas instalações, dispensando custos adicionais de locação de estrutura e/ou mobiliário e ainda servindo de fidelização para estes clientes.

Foram realizadas mais de 5000 orientações, cerca de 350 consultorias e mais de 170 palestras, tendo cerca 1500 participantes em Seminários.

O Ponto de Atendimento da Microrregião de Uberlândia atende além de potenciais empreendedores (Pessoa Física), diversos proprietários e representantes de empresas de porte ME, EPP e principalmente Microempreendedores Individuais (MEI), estes últimos, por sua vez, necessitam de soluções simples e rápidas para a realização de suas atividades diárias. Por este motivo foram intensificadas as realizações de oficinas e palestras, com finalidade de substituir cursos de gestão, que tem pouca procura por parte deste público.

Com relação às orientações houve uma execução de 170%, o excedente refere-se ao aumento da procura ao Sebrae por parte do público supracitado, sendo uma demanda espontânea, além de se intensificar de acordo com o aumento de eventos promovidos pela microrregião.

No relatório consta que houve excedente na realização de seminários, isso ocorreu devido à algumas destas ações terem sido realizadas em parceria com o projeto de Atendimento Territorial de Uberlândia, sendo lançadas as listas de presença como demanda atendida por ação do Ponto de Atendimento.

Apesar das inconsistências apresentadas, de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo SEBRAE-MG, as mesmas foram justificadas e os resultados do projeto foram alcançadas.

**Setorial Indústria MR Ituiutaba:** Ituiutaba é sede da FIEMG Regional Pontal, entidade bastante atuante nesta região. A indústria é bastante pulverizada sendo dos setores de panificação, cerâmica, gráfico, confecção, construção civil e outros. A proposta deste projeto é fazer uma intervenção na indústria, juntamente com a FIEMG, fortalecendo estes pequenos negócios na gestão empresarial e na competitividade de produção.

O objetivo do projeto foi de fomentar, gerir e implementar soluções de gestão para as pequenas indústrias do pontal, tornando este processo mais eficiente, ambientalmente correto e financeiramente rentável para as empresas.

A estratégia de atuação se baseou na aproximação com os sindicatos existentes, afim de fortalecer e criar um elo de atendimento direto às indústrias.

O projeto atendeu todas as demandas solicitadas, inclusive com um transbordamento do público alvo, atendendo 49 empresas.

Execução Orçamentária:

Esse projeto houve uma distorção de acordo com o parâmetro de consistência estabelecido pelo SEBRAE-MG devido o seguinte:

O mesmo perfaz um valor total de R\$ 49.401,00, sendo (R\$ R\$ 30.000,00 de CSO e R\$ 19.401,00 de EB).

No que se refere ao recurso de CSO disponibilizado, o mesmo teve uma aplicação na ordem de 96,97%.

Com isso, conclui-se que essa distorção se deu em virtude da não geração total de receita prevista no projeto, que correspondia 64,67% do valor total de CSO. (Percentual esse muito acima do padrão estabelecido, em média, que fica torno de 35%). Como a receita compõe o orçamento foi previsto esse valor para que pudesse aumentar o valor do projeto e conseqüentemente houvesse um disponível maior para contratações. No o decorrer do ano percebeu-se que o valor previsto poderia ser menor, pois seria possível realizar as ações e gerar percentual médio de 35% sobre o recurso de CSO, o que seria aproximadamente R\$ 10.500,00, valor esse muito próximo do que foi gerado.

Na oportunidade informo que independente dessa distorção, conforme parâmetro estabelecido pelo SEBRAE-MG, todas as ações foram realizadas, com aumento do número de empresas atendidas, não comprometendo o resultado final do projeto.

**Setorial Indústria MR Uberlândia:** Uberlândia é sede da FIEMG Regional Vale do Paranaíba, entidade bastante atuante nesta região. A indústria é bastante pulverizada sendo os principais setores com adensamento empresarial o de construção civil, metal mecânico, moveleiro e marcenaria, calçados e acessórios, moda e confecções, panificação e alimentos. A proposta deste projeto é fazer uma intervenção focada nas indústrias dos segmentos de construção civil e metal mecânica,

juntamente com a FIEMG, fortalecendo estes pequenos negócios na gestão empresarial e na competitividade de produção.

O objetivo do projeto foi de fomentar, gerir e implementar soluções de gestão, tecnologia e acesso à mercado para as pequenas indústrias do Vale do Paranaíba, tornando este processo mais eficiente, ambientalmente correto e financeiramente rentável para as empresas.

A estratégia de atuação se baseou na aproximação com os sindicatos existentes, afim de fortalecer e criar um elo de atendimento direto às indústrias.

As principais ações realizada no projeto de Uberlândia foram o curso de Gestão Financeira, a Semana da Micro e Pequena Empresa, Café com prosa sobre Gestão Financeira no setor da Construção Civil, Missão Empresarial à FEICON em São Paulo e projetos de aperfeiçoamento tecnológico SEBRAETEC para as indústrias.

As metas físicas foram realizadas com qualidade e dentro do prazo previsto.

Os recursos financeiros aplicados no projeto foram abaixo do previsto, devido a não realização de uma ação por solicitação do parceiro SINDUSCON - TAP, porém sem impacto nos resultados finalísticos do projeto junto ao público alvo.

Foi solicitado a devolução de recursos CSO, porém devido a problemas nos sistemas provavelmente não foi finalizado o processo, causando então tal distorção apresentada e justificada neste relatório.

Tabela 56: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL ZONA DA MATA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento da Microrregião Barbacena	169.727	118.721	70%
Atendimento da Microrregião Cataguases	236.901	109.921	46%
Atendimento da Microrregião Juiz de Fora	381.492	176.092	46%
Atendimento da Microrregião Manhuaçu	147.525	100.156	68%
Atendimento da Microrregião Muriaé	139.525	81.666	59%
Atendimento da Microrregião Ponte Nova	111.992	71.581	64%
Atendimento da Microrregião Ubá	148.615	93.849	63%
Atendimento da Microrregião Viçosa	210.998	125.093	59%
Atendimento da Microrregião São João Del Rei	234.090	158.199	68%
Setorial Agronegócios - Microrregião Ubá	27.690	27.609	100%
Setorial agronegócios- Microrregião Cataguases	70.000	-	0%
Setorial Indústria - Alimentos e Bebidas em Cataguases	57.600	39.055	68%
Setorial Indústria - Microrregião Manhuaçu	40.000	26.400	66%
Setorial Indústria - Microrregião Ponte Nova	49.230	29.150	59%
Setorial Indústria - Microrregião Juiz de Fora	184.400	75.698	41%
Desenvolvimento da Cadeia do Turismo de Ibitipoca	39.963	36.849	92%
<b>Total</b>	<b>2.249.748</b>	<b>1.270.039</b>	<b>56%</b>

Fonte: SME

A Mesorregião da Zona da Mata e Vertentes, possui população de 2,3 milhões habitantes. Seu PIB é de R\$ 28,8 bilhões e seu principal produto por valor exportado é o Café. O PIB Per Capita é de R\$ 13,2 Mil (2010), segundo o DataViva. Ela é composta pelas microrregiões de Juiz de Fora, Muriaé, Manhuaçu, Ponte Nova, Viçosa, Ubá, Cataguases, Barbacena, e recentemente foi incorporada a MR de São João Del Rei, pertencente à mesorregião das Vertentes. Essas MRs concentram como principais cadeias produtivas o metalmeccânico, móveis, têxtil e confecção, suinocultura, fruticultura, cafeicultura, biotecnologia, software, leite e turismo.

**Atendimento de Microrregião:** Os projetos de atendimento territorial, vêm implementando ações que buscam o desenvolvimento competitivo das Micro e Pequenas empresas, Empreendedores individuais e Produtores rurais.

Com estes projetos, temos como objetivo contribuir para a melhoria dos processos de criação e gestão dos empreendimentos, promovendo o desenvolvimento e o crescimento dos negócios. As capacitações e consultorias visam propiciar mudanças comportamentais e estruturais, mostrando para os empresários e parceiros locais a importância de investirem em seu empreendimento, propiciando sua sustentabilidade. Destaque especial na ação do Empretec que teve uma excelente adesão e na parceria com as instituições de ensino superior. Apesar da crise econômica e financeira que impactou fortemente na Zona da Mata, tivemos uma atuação estruturada e consistente nos projetos, levando para às empresas incrementos para superar os entraves enfrentados.

Os projetos territoriais de microrregião contribuíram para atendimento a cerca de 14 mil empresas, com atendimentos de orientação, consultorias, cursos, seminários, palestras e oficinas, atendendo fortemente os setores de comércio e serviço.

Foi realizado um trabalho efetivo junto ao microempreendedor individual e também nas micro e pequenas empresas. Foram ainda mais de 1300 atendimentos de empresas com conteúdo de inovação e mais de 5 mil horas de consultoria; mais de 90 cursos, 290 oficinas; 192 palestras e seminários.

Dentre as grandes realizações destacamos: Seminário Mulheres de Sucesso; Semana do MEI e Semana da MPE realizadas em diversas microrregiões, Seminário de Inovação e Empreendedorismo realizado em São João Del Rei; Programa de Atendimento à Mulheres Empreendedoras realizados na MR Juiz de Fora e Cataguases; Clínicas tecnológicas e Programa de Alimentos Seguros em Muriaé e Viçosa, Consultorias de Gestão Individual e oficinas de Formalização de Micro Empreendedores Individuais em todas as microrregiões.

Os projetos territoriais de microrregião contribuíram para atendimento cerca de 14 mil empresas na Zona da Mata e Vertentes, com atendimentos de orientação, consultorias, cursos, seminários, palestras e oficinas.

Os projetos não tiveram execução orçamentária e física (para as consultorias) dentro dos parâmetros estabelecidos em função do programa Sebraetec. O cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoas jurídicas Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, gerando uma execução abaixo do previsto.

Os projetos de Atendimento de Cataguases, Muriaé, Ponte Nova, São João Del Rei e Viçosa não tiveram a execução de empreendimentos formais atendidos dentro dos padrões estabelecidos, uma vez o foco dado pela microrregião de Cataguases ao projeto Elos e também por reestruturação nas

equipes de Viçosa, Muriaé e Ponte Nova. Em São João Del Rei se deu em função da formação de nova equipe e incorporação da microrregião à Zona da Mata e Vertentes.

As métricas “número de cursos” em, Cataguases, Ponte Nova e São João Del Rei ficaram abaixo do previsto, isto ocorreu em função da mudança de agenda e indisponibilidade de consultores. A métrica “número de missões” em Barbacena foi lançada indevidamente no projeto. Já as métricas “número de informações” em Manhuaçu, Muriaé, São João Del Rei, Ubá e Viçosa; “número de oficinas” em Cataguases, São João Del Rei e Muriaé; “número de palestras” em Cataguases, Muriaé, São João Del Rei e Ubá; “número de seminário” em Ponte Nova, São João Del Rei e Viçosa e “número de orientações” de Cataguases e Ubá ficaram acima dos parâmetros estabelecidos em função da realização de ações, não previstas inicialmente, especialmente para as oficinas de atendimento ao Microempreendedor Individual e nos eventos realizados em São João del Rei, Ponte Nova e Muriaé.

Cabe destacar que as metas totais, tanto de atendimento à empreendimentos e métricas, da regional Zona da Mata e Vertentes ficaram dentro do padrão estabelecido.

**Atendimento Setorial Agronegócios:** Os projetos de atendimento setorial agronegócios, vêm implementando ações que buscam o desenvolvimento competitivo das Micro e Pequenas empresas da agroindústria e Produtores rurais.

O projeto **setorial de agronegócios da microrregião de Ubá** teve como objetivo atender aos fruticultores da Microrregião, com destaque para os produtores de PONKAN, cuja necessidade é a ampliação de conhecimento nas técnicas de gestão e produção, visando maior competitividade no setor, com atendimento a 30 produtores rurais. Já o **projeto setorial de Cataguases** visava o desenvolvimento das propriedades rurais atendidas, através da inovação, com foco na melhoria produtiva.

Dentre as realizações destacamos o seminário da fruticultura e a visita técnica ao projeto de fruticultura de Pirapora.

O projeto setorial de Cataguases não teve uma execução orçamentária dentro dos parâmetros estabelecido em função do programa Sebraetec. O cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, gerando uma execução abaixo do previsto. Já no projeto setorial de Ubá, a métrica “número de horas de consultoria” superou os parâmetros definidos em função de maior demanda junto ao público alvo do projeto.

**Atendimento Setorial Indústria:** Os projetos setoriais indústria, vêm implementando ações que buscam o desenvolvimento competitivo das Micro e Pequenas empresas do setor industrial da região.

Neste contexto a indústria de alimentos e bebidas na **MR de Cataguases**, apresenta um destaque em relação ao número de empresas que se estabelecem na região, não só na cidade de Cataguases, mas também nas cidades limítrofes. Estas empresas caracterizam por apresentar uma estrutura de pequeno porte, geralmente gerida por familiares. O projeto setorial tem como objetivo contribuir na melhoria da gestão destes empreendimentos.

Já em **Juiz de Fora**, dos segmentos industriais, ganham destaques a construção civil e indústria metal mecânico, que buscam, de forma constante, melhoria do ambiente de negócios das pequenas empresas destes segmentos. Desta forma o projeto setorial indústria contempla estes segmentos. Na

**MR de Ponte Nova** há um crescente número de pequenas indústrias de doces, assim temos desenvolvido um projeto com intuito de melhorar a gestão dos empreendimentos destes setores. Em Manhuaçu o destaque é a indústria de torrefação e moagem de café.

Os projetos setoriais indústrias da Zona da Mata e vertentes atenderam 140 empresas, dos diversos tamanhos, com ações como: missões, consultorias, cursos, seminários, palestras e oficinas, atendendo fortemente os setores de comércio e serviço.

Dentre as grandes realizações destacamos o curso de incorporação de edifícios realizado para construtoras de Juiz de Fora; o programa Academia Lean; Visitas técnicas e missão ao estado do Espírito Santo. Destacamos ainda a realização de Seminário de Inovação nas cidades de Ponte Nova e Juiz de Fora, este último com foco na Indústria 4.0 em parceria com a FIEMG dentro do programa PCIR e capacitações e consultorias em gestão de pequenos negócios.

Os projetos não tiveram uma execução orçamentária e física dentro dos parâmetros estabelecido em função do programa Sebraetec. O cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do SEBRAE/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoas jurídicas Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, gerando uma execução abaixo do previsto.

Em Cataguases, Juiz de Fora e Ponte Nova os projetos superaram os parâmetros estabelecidos em relação ao número de empreendimentos (Pessoa Jurídica) atendidos. Isto ocorreu em função da realização de eventos e seminários, que geraram a participação de outras empresas (transbordamento), que não previstas no público alvo. Já em **Manhuaçu** a demanda foi menor não atingido a previsão.

Em relação às métricas, em Manhuaçu, com a consultoria de Sebraetec, o “número de horas” ficou acima do parâmetro, uma vez a necessidade do público alvo atendido. Também houve a realização de um seminário sem previsão estabelecida. Já em Cataguases, ocorreu um equívoco no planejamento, sendo realizado “número de seminário” e não “número de palestra”, conforme previsão. Em Ponte Nova a divergência ocorreu na métrica “número de oficinas”, uma vez que não foi realizada uma das atividades previstas devido a ajustes de agenda junto ao público alvo.

Cabe destacar que as demais metas totais dos projetos setoriais da indústria ficaram dentro dos padrões estabelecidos.

**Desenvolvimento da Cadeia do Turismo de Ibitipoca:** Os projetos de atendimento setorial, vêm implementando ações que buscam o desenvolvimento competitivo das Micro e Pequenas empresas, Empreendedores individuais da cadeia de turismo da região de Ibitipoca. Com o projeto atendemos 23 empresas da cadeia em 2016

Os empresários dos segmentos de turismo da Serras de Ibitipoca e dos municípios adjacentes possuem uma central de negócios, formada a partir da intervenção do Sebrae. Após a instalação da Central, observamos a necessidade de ampliarmos as técnicas de gestão e buscarmos a divulgação dos empreendimentos em mercados da região sudeste. O maior atrativo da localidade é o Parque Estadual da Serra do Ibitipoca, eleito o terceiro mais bonito do país.

Dentre as realizações destacamos, capacitação em gestão através de oficinas a palestras com foco na produção associada ao turismo e o seminário regional do turismo.

O projeto não teve execução de empreendimentos atendidos e física (para as consultorias), dentro dos parâmetros estabelecidos em função do programa Sebraetec. O cenário econômico atípico no ano de

2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, gerando uma execução abaixo do previsto.

Ocorreu um equívoco no planejamento, sendo realizado “número de palestras” e não “número de seminários”, conforme previsão. As demais metas do projeto ficaram dentro dos padrões estabelecidos.

Tabela 57: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - EFG

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento de Competências Empreendedoras e Ensino Médio EFG Diurno	2.286.220	1.964.307	86%
Empreendedorismo e Gestão de Negócios curso Noturno EFG	164.495	152.434	93%
Projetos Extracurriculares da Escola de Formação Gerencial	203.570	185.468	91%
Empreendedorismo e gestão de negócios para jovens do Núcleo de Empreendedorismo Juvenil - Plug MG	667.407	639.785	96%
Desenvolvimento e expansão da metodologia de ensino do Sistema de Formação Gerencial EFG	659.556	637.635	97%
<b>Total</b>	<b>3.981.248</b>	<b>3.579.629</b>	<b>90%</b>

Fonte: SME

**Desenvolvimento de Competências Empreendedoras e Ensino Médio EFG Diurno:** O projeto tem como público alvo os alunos egressos do ensino fundamental e/ou repetentes na primeira série do ensino médio, cujo a idade seja inferior a 16 anos completos, aprovados no processo seletivo e que desejem cursar concomitantemente o ensino médio e o técnico em Administração.

O objetivo do mesmo é a capacitação e formação de futuros empreendedores, contribuindo para desenvolvimento e fomentação do Empreendedorismo de acordo com a missão do Sebrae. O projeto proposto visa contribuir para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, do estado de Minas Gerais, por meio da disseminação da cultura empreendedora junto aos alunos, os quais terão oportunidade de se familiarizarem com o ambiente corporativo, por meio de disciplinas ministradas em salas de aula, bem como vivências em empresas inseridas no cenário econômico, uma vez que a escola possui em sua matriz curricular disciplinas que necessitam desta interface com o mercado. Além disso, o curso visa proporcionar ao aluno o contato com temas relacionados à gestão de negócios e empreendedorismo. Dessa forma serão desenvolvidas no mesmo competências fundamentais para sua trajetória profissional e também para a sua vida pessoal.

Os recursos foram utilizados nas seguintes rubricas:

- a) Cerimônia de Formatura (despesas com preparação de cerimônia de formatura dos alunos)
- b) Empresa simulada
- c) Projeto Tutoria (despesas com preparação dos eventos como aluguel de mobiliário, lanche, sonorização, palco, consultores, etc.)
- d) Manutenção e reparos na estrutura da Escola
- e) Marketing institucional para divulgação da Escola e dos processos seletivos
- f) Softwares, locação e manutenção de equipamentos de informática

- g) Custeio Administrativo (Materiais de expediente, taxi, cópia, material de consumo, energia, água, telefone, taxas, conservação e limpeza, etc.)

**Empreendedorismo e Gestão de Negócios curso Noturno EFG:** O Curso Técnico em Administração, reconhecido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), é destinado a jovens ou adultos a partir dos 16 anos, com Ensino Médio completo ou em andamento. Durante o curso, com duração de um ano, os estudantes aprendem sobre demonstração financeira, análise de balanço, gestão de pessoas, comunicação empresarial e marketing. O objetivo do curso é oferecer formação em administração contemporânea para empresários, gerentes e novos empreendedores. O público alvo são empresários, gerentes e novos empreendedores. Os projetos estruturantes são: Tutoria, Vitrine e Empresa Simulada.

Os recursos foram utilizados nas seguintes rubricas:

- a) Manutenção e reparos na estrutura da Escola
- b) Softwares, locação e manutenção de equipamentos de informática
- c) Custeio Administrativo (Materiais de expediente, táxi, cópia, material de consumo, energia, água, telefone, taxas, conservação e limpeza, etc.)

**Projetos Extracurriculares da Escola de Formação Gerencial:** Esse projeto é vinculado ao Projeto Desenvolvimento de Competências Empreendedoras e Ensino Médio EFG Diurno, representando as atividades extras realizadas pelos alunos da EFG BH. Em 2016, por meio do projeto, a EFG obteve resultados de destaque como a conquista do 1º, 3º, 4º e 6º lugares por equipe no maior evento de business game para alunos do ensino médio do mundo (O Global Business Challenge aconteceu em abril de 2016), em Nova York. Outro resultado de destaque foi a ação do 2º ano, denominada Empresa Simulada, a qual é um projeto de treinamento que propõe ao aluno vivenciar o mundo empresarial e seus desafios em um ambiente simulado de empresas e que busca reproduzir, da maneira mais fidedigna possível, o contexto, os desafios e a dinâmica do mundo real. A EFG BH promoveu sua feira no dia 04/10/2014, de 9h30 as 13h.

Os alunos obtiveram também, em 17/11/2016, os 4 primeiros lugares no Global Enterprise Challenge, desafio internacional de negócios que reúne jovens de todo o mundo, na cidade de Ulm, na Alemanha.

Em 2016 os projetos beneficiaram diretamente cerca de 250 alunos, proporcionando-os experiências diversas como: Projeto Tutoria (1º ANO), Empresa Simulada (2º ANO), Projeto Vitrine (3º ANO), Estágio curricular (3º ANO),

Missões Internacionais, Visitas Técnicas, dentre outros.

Os projetos apresentaram, respectivamente, uma execução orçamentária de 85,92%, 91,11% e 92,67%, dentro dos patamares de qualidade esperados.

Os recursos foram utilizados nas seguintes rubricas:

Despesas durante preparação dos eventos como aluguel de mobiliário, lanche, sonorização, palco, consultores, jurados, viagens, hospedagem, traslado para a realização dos seguintes projetos pedagógicos:

- a) Missão ONU JR
- b) Missão NY
- c) Memória de Família
- d) Sarau
- e) Movimento Esportivo
- f) Festa Junina
- g) Missão Alemanha

- h) Empreendedores da Alegria
- i) Start up Weekend
- j) Mostra de Vídeos sobre tecnologia e Empreendedorismo
- k) Projeto Empresa Simulada
- l) Start up Social
- m) Programa de Educação Financeira
- n) SimFG

**Empreendedorismo e gestão de negócios para jovens do Núcleo de Empreendedorismo Juvenil - Plug MG:** A Escola do Sebrae mantém o Núcleo Empreendedorismo Juvenil (NEJ). O NEJ é um Núcleo do Plug Minas (parceria com o governo de MG) voltado à capacitação de jovens para o mercado de trabalho, com foco no empreendedorismo. Os jovens fazem o curso técnico em administração, com duração de 1 ano e reconhecido pelo MEC.

O objetivo do mesmo é oferecer oportunidade para alunos oriundos da rede pública de ensino, e que já tenham concluído ou estejam concluindo o último ano do Ensino Médio e é oferecido de forma gratuita. Essa proposição visa contribuir para o desenvolvimento e disseminação da cultura empreendedora.

Em 2016, por meio do projeto, o NEJ obteve resultados de destaque e recebeu mais de 10 visitas de benchmarking, entre elas do SEBRAE PR, RS e BA, este último tendo como resultado a parceria para multiplicar a metodologia em 2017. Visita, em 25/10 de alunos em intercâmbio da FDC (Fundação Dom Cabral). Os alunos são da graduação em administração da universidade francesa Skema. A instituição mantém acordo com a FDC. Os alunos participam de um programa que propicia conhecer a realidade nos países: Brasil, EUA e China. Os alunos visitantes tiveram contato com o empreendedorismo, projetos e os jovens. A visita foi guiada pelos alunos da EFG NEJ, que em inglês, mostraram os espaços do Plug Minas e como funciona a metodologia Sebrae. Também, no dia 28/10, a Escola do Sebrae recebeu mais uma edição do Sarau Artístico Musical, neste ano com o tema “Mulheres”. O evento contou com a participação de alunos da EFG Sebrae e EFG Sebrae – NEJ (Plug Minas), colaboradores da escola e pais de alunos. Recebemos também a Visita do presidente do SEBRAE NA, Guilherme Afif, acompanhado pelos diretores Vinícius Lage e Heloísa Menezes, e pelo diretor superintendente, Afonso Maria Rocha. O presidente teve a oportunidade de conversar com alunos da EFG e ex-alunos da EFG Sebrae NEJ, e conhecer sobre a metodologia e o impacto da educação empreendedora na vida dos jovens. Outro destaque foi a visita ao governador Fernando Pimentel, o qual recebeu no dia 21/12, no Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, cinco dos 22 estudantes que foram à Alemanha (sendo 2 deles do NEJ), participar de uma feira internacional de negócios. Durante o encontro, os alunos relataram ao governador as trocas de experiências ocorridas durante a incursão..

Em 2016 os projetos beneficiaram diretamente cerca de 330 alunos (matriculados) proporcionando-os experiências diversas como: Projeto Vitrine, Sarau, Agita, Missão Internacional Alemanha, Visitas Técnicas, dentre outras.

O projeto apresentou uma execução orçamentária de 95,86%, dentro dos patamares de qualidade esperados.

Os recursos foram utilizados nas seguintes rubricas:

- a) Custeio administrativo (Materiais de expediente, taxi, cópia, material de consumo, energia, água, telefone, taxas, conservação e limpeza, etc.)
- b) Cerimônia de Formatura (despesas com preparação de cerimônia de formatura dos alunos)
- c) Softwares, locação e manutenção de equipamentos de informática

- d) Projetos Tutoria , Júri Simulado e Oficina de Desinibição (despesas com preparação dos eventos como aluguel de mobiliário, lanche, sonorização, palco, consultores, etc.)
- e) Manutenção e reparos na estrutura da Escola

### **Desenvolvimento e expansão da metodologia de ensino do Sistema de Formação Gerencial**

**EFG:** O Projeto proposto visa à distribuição de produtos/serviços e expansão territorial na forma de Licenciamento de Marca e metodologia.

O Sistema de Formação Gerencial do Sebrae coordena e comercializa duas soluções de educação empreendedora que aliam teoria e prática: Ensino Médio Concomitante com Técnico em Administração e Curso Técnico em Administração. A metodologia aplicada nessas soluções contempla os projetos Tutoria, Empresa Simulada, Vitrine e Estágio Curricular.

A Unidade Sistema de Formação Gerencial é responsável pela orientação e acompanhamento do trabalho desenvolvido na escola matriz e disseminação para outras 13 escolas parceiras localizadas nos estados de Minas Gerais e Maranhão.

Os projetos que compõem o portfólio da escola matriz, localizada na cidade de Belo Horizonte, são desenvolvidos na unidade Nova Granada (EFG-BH) e Núcleo de Empreendedorismo Juvenil (EFG-NEJ). O objetivo é fomentar o comportamento empreendedor, promovendo a formação de sujeitos competentes em gestão, por meio de práticas educacionais humanizadoras e inovadoras.

Em 2016, por meio do projeto, o Sistema obteve resultados de destaque como o desenvolvimento de material didático padronizado para toda a rede parceira, o qual será utilizado a partir de 2017, ano que iniciaremos a ampliação da rede com a adesão do Sebrae Bahia como novo parceiro do Sistema, que irá multiplicar o modelo do NEJ e na Fundação Helena Antipof na cidade de Ibirité. Foi realizado o 2º. Workshop de Formação Gerencial para os educadores das escolas do Sistema (176 inscritos e 148 educadores presentes). Foi concretizado o AGITA (a primeira AGITADORA DE NEGÓCIOS do Brasil), enquanto programa, tem como objetivo principal propiciar o desenvolvimento das habilidades empreendedoras nos jovens participantes, através de uma metodologia prática e vivencial de aprendizagem e teve início em agosto de 2016. 11 equipes começaram o programa, e ao longo das atividades através de avaliação e ranqueamento 9 equipes continuaram para a última etapa do projeto que tem seu fechamento em dezembro 2016.

Como critério de participação, as equipes deveriam conter pelo menos um integrante aluno ou ex-aluno do sistema.

O projeto apresentou uma execução orçamentária de 96,68%, dentro dos patamares de qualidade esperados.

Os recursos foram utilizados nas seguintes rubricas:

- a) Suporte aos Franqueados e Licenciados (transporte, hospedagem, traslado durante visita aos franqueados)
- b) Auditoria pedagógica (transporte, hospedagem e traslado durante consultoria aos franqueados)
- c) Manutenção e reparos na estrutura da Escola
- d) Softwares, locação e manutenção de equipamentos de informática
- e) Encontro da Rede (despesas com preparação de evento, consultor durante encontro para todos os franqueados)
- f) Custeio administrativo (Materiais de expediente, taxi, cópia, material de consumo, energia, água, telefone, taxas, conservação e limpeza, etc.)

- g) Material didático impressão/editoração (despesas para desenvolvimento de material didático específico para a Escola e a Rede de Franqueados)

Tabela 58: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAT

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento a Distância	958.050	662.596	69%
Feira do Empreendedor	48.494	45.137	93%
Projeto Nacional Sebrae Digital - Minas Gerais	-	-	-
Central de Relacionamento SEBRAE Minas	263.689	65.166	25%
Atendimento de formalização e orientação	226.898	167.110	74%
<b>Total</b>	<b>1.497.131</b>	<b>940.009</b>	<b>63%</b>

Fonte: SME

**Atendimento à Distância:** O objetivo do projeto é prospectar, relacionar e atender virtualmente os Pequenos Negócios do estado, através de canais de atendimento online, site, redes sociais, mídias digitais, e-mail marketing, ferramentas online e serviços interativos.

Em 2016, o projeto de Atendimento a Distância realizou mais de 414 mil atendimentos, com destaque para o total de 31.908 pessoas jurídicas distintas, sendo 5.207 atendidas com soluções de inovação, 13.608 MEI, 13.156 Microempresas e 4.599 Empresas de Pequeno Porte. Ressalta-se que em agosto/2016 foi assumido pelo SEBRAE/MG a operação do Fale Com Especialista (e-mail) e até dezembro/2016 tivemos 7.000 atendimentos.

Foram respondidas 750 manifestações de clientes, 3.800 atendimentos online por atendentes e 1.500 por especialistas nos temas Mercado e Finanças através da ferramenta de chat DIRECT TALK, além de 2.200 atendimentos por e-mail através do formulário Fale Com Sebrae, 1.100 atendimentos por telefone feitos por especialistas em Mercado e Finanças e 691 diagnósticos empresariais online analisados e respondidos pelo consultor responsável.

O site de atendimento obteve 9.393.660 visualizações de páginas e 1.024.673 usuários individuais (crescimento de 12% em relação a 2015).

Foram enviados mais de 8 milhões de e-mails marketing segmentados por Porte, Segmento, Público e Área de Interesse, com mais de 650 mil visualizações, tendo como assunto tendências do mercado, temas buscados no Atendimento Online, 0800 e site de atendimento e nacional.

A Biblioteca Digital do SEBRAE (BDS) também passou por transformações relevantes com a estruturação de um modelo de gestão e de processos com o objetivo de consolidar a BDS como um instrumento estratégico de monitoramento do comportamento e das necessidades dos clientes do SEBRAE/MG para subsidiar a UAT e as Regionais na elaboração de ações de atendimentos cada vez mais efetivos. Também foram realizadas ações de qualificação e segmentação de conteúdos, alteração da identidade visual e o planejamento para a implantação de uma nova plataforma, que proporcionará melhor acessibilidade e assertividade para o cliente. Em 2016 foram realizados mais de 396.000 downloads de materiais e mais de 30.000 pessoas jurídicas atendidas

Durante o ano de 2016 foram realizadas diversas ações nas mídias sociais do SEBRAE/MG (Blog, Google +, Twitter e YouTube) das quais se destacam a criação de planejamento para atuação em 2016, início de reestruturação do blog para divulgação de conteúdo do SEBRAE/MG, segmentação de divulgações a partir do calendário temático, divulgação de mais de 30 vídeos no YouTube, mais

de 900 postagens incluindo Facebook, Twitter e Google+. Isso nos gerou resultados como o alcance de mais de 950 mil pessoas no (Face, Twitter, Google + e YouTube) e mais de 45 mil ações dos usuários em nossas redes sociais (comentários, curtidas, compartilhamentos)

Dentre as iniciativas, destaca-se a realização do “Calendário Temático”, que foi uma ação coordenada de atendimento a distância, via mídias sociais, e presencial em parceria com as Unidades Regionais, ofertando mensalmente orientações técnicas e informações de forma segmentada a partir das expectativas e necessidades dos clientes. Vinculado ao Calendário, foram realizados 10 eventos “Dia D” visando fomentar a interação, realizar atendimento e divulgar as soluções da instituição. Em 2016, o Dia D alcançou 34.907 pessoas, obteve mais de 400 interações com especialistas e mais de 13.000 interações com a Biblioteca Digital SEBRAE.

O resultado obtido foi impactado positivamente pelo monitoramento semanal das metas e o desenvolvimento de ações voltadas para a análise de dados de atendimento (ano corrente e histórico) e dados do mercado, afim de subsidiar para ações que fossem proativas e de encontro a demandas de nosso cliente.

Além dos números obtidos, desenvolvemos serviços integrados ao SIACWEB, através de webservices que otimizaram os processos de atendimento às Metas 01 e 07, melhorias no sistema ELOS, no site de atendimento, módulo de inscrição em Cursos e Eventos e Biblioteca Digital. Iniciamos também o projeto de Refactoring do Site de Atendimento, o qual prevê a reformulação do Site de Atendimento e seus serviços (Cursos e Eventos, Biblioteca Digital e Fale Com Especialista) aplicando nova tecnologia, nova arquitetura de informação, critérios de SEO, análise de dados e usabilidade que permitirão uma melhor experiência ao usuário final, bem como maior controle/monitoramento de dados dos gestores.

A inconsistência orçamentária ocorreu devido à não contabilização / realização de Notas Fiscais de serviços de fornecedores que atuam na modernização do site de atendimento do SEBRAE Minas. Em relação às metas físicas, as ações de atendimento estão atreladas aos downloads da Biblioteca Digital, onde percebe-se um grande número de PJ realizando downloads com o cadastro de PF e atreladas à Educação a Distância (EaD), cujos registros estão no projeto Digital. Como medida de gestão, a unidade está remodelando a Biblioteca Digital com foco na questão citada e medidas de monitoramento auxiliarão nos registros de EaD e de outras ações da unidade. Contudo, não houve comprometimento dos resultados, pois a UAT superou a meta de atendimento a PJ.

**Feira do Empreendedor:** O objetivo do projeto era organizar as ações necessárias para a realização da Feira do Empreendedor 2016. O evento tem como objetivo orientar empreendedores e empresários, facilitando o desenvolvimento de habilidades em gestão de negócios, garantindo o acesso a capacitação empresarial e às informações técnicas (produtos e serviços Sebrae Minas), que contribuam para promover a competitividade e sustentabilidade das empresas e negócios em potencial.

Entretanto, devido à mudança de cenário na entidade a Feira do Empreendedor 2016 foi suspensa.

Em 2016 foram realizadas diversas ações para subsidiar o planejamento para a realização da Feira do Empreendedor de 2017 (FE 2017), dentre elas se destacam a realização de 6 grupos focais para levantamento das expectativas e necessidades do público dos eventos do Sebrae e Feira do Empreendedor, criação do book de Patrocínio da FE 2017, solicitação de patrocínio para o Banco do Brasil por meio de projeto, Benchmarkings Feira do Empreendedor de Santa Catarina e Belém, liberação da portaria nomeando o Comitê Gestor, atualização dos integrantes das Unidades parceiras, atualização do hotsite, impressão de materiais de sustentabilidade para FE 2017, solicitação de orçamentos para escritório de arquitetura para criação de projeto arquitetônico do evento, envio de

demandas por espaços na Feira de 2017 pelas Unidades e Regionais, realização de 3 reuniões com o comitê Gestor e participação no Grupo Nacional para definição da forma de avaliação das feiras em 2017.

O projeto realizou o orçamento em conformidade com os parâmetros estabelecidos. Não houve planejamento de meta física, em razão da fase do projeto.

**Projeto Nacional Sebrae Digital - Minas Gerais:** O objetivo do projeto é promover a atuação integrada do Sistema SEBRAE no meio digital, visando alavancar o atendimento a pequenos negócios por meio de canais digitais. Trata-se de uma iniciativa vinculada ao SEBRAE/NA e contempla os atendimentos realizados por EAD - “Educação à distância”, que em 2016 representaram 15.176 Pessoas Jurídicas capacitadas. Não há orçamento vinculado ao projeto e o planejamento das metas físicas é de difícil definição, visto que não há base histórica para esse fim e por se tratar de uma ação de âmbito Nacional, impactando nos percentuais de realização. Contudo, identificamos algumas medidas de gestão possíveis que serão implementadas em 2017 para minimizar os impactos.

**Central de Relacionamento SEBRAE Minas:** o projeto tem o objetivo de contribuir para a competitividade e longevidade dos pequenos negócios, por meio de informações, orientações técnicas e oferta de soluções e serviços adequados à necessidade dos clientes, via telemarketing receptivo e ativo.

A Central de Atendimento é formada por uma equipe de 23 colaboradores e em 2016 foram atendidas 92.804 ligações, considerando 28.754 Pessoas Jurídicas únicas, superando a meta planejada, 47.569 potenciais empresários, 62.522 orientações técnicas, 16.453 informações com, contribuindo de forma significativa para o alcance das metas.

Em 2016 foi contratada a consultoria WeDo para orientação na reestruturação da Central de Relacionamento, reavaliação de tecnologia necessária, revisão dos processos e procedimentos internos, estruturação da Monitoria da Qualidade para os diversos canais. Ocorreram também a implantação do sistema da Monitoria da Qualidade para avaliar continuamente o padrão de atendimento estabelecido e a contratação do projeto de ambientação para a Sala de Descanso da Central de Atendimento, visando a revitalização do ambiente a melhoraria da comunicação interna, bem como a comunicação visual.

Houve grande investimento em capacitações de atendentes como, por exemplo, (i) treinamentos mensais “InforMEI”, visando a atualização das informações necessárias para o atendimento ao MEI, (ii) treinamento de Sondagem, com o intuito de suprir uma “deficiência” dos atendentes no assunto, identificado pela Monitoria da Qualidade e (iii) treinamentos da NR17 em cumprimento as exigências legais, no que tange as normas e procedimentos exigidos nas Centrais de Atendimento.

Outra ação de destaque foi a contratação de empresa especializada para ampliar a capacidade de atendimento da Central e melhorar a performance por meio de mecanismos como, por exemplo, (i) a criação do fluxo da pesquisa de satisfação na URA com customização de 8 relatórios de monitoramento para contribuir com a gestão e a tomada de decisões, (ii) replicação do Banco de Dados do Unify OpenScape Contact Center para a base de dados do SEBRAE-MG, (iii) ampliação dos supervisores para a funcionalidade do gravador Hicorder, (iv) implantação de um fluxo de CallBack e Outbound para atendimento ativo e (v) treinamento das funcionalidades de administração e relatórios do módulo Unify OpenScape Contact Center (OSCC) para os supervisores da Central.

A execução das metas físicas no que diz respeito ao nº de ligações recebidas, não atingiu a meta estabelecida de 100.000 ligações/ano. Porém ficamos dentro do parâmetro esperado (92.804),

considerando que houve necessidade de reestruturação da equipe com diminuição do número de atendentes.

A execução do orçamento não atingiu o parâmetro desejado porque as ações referentes a ambientação da sala de descanso foram realizadas parcialmente devido à restrição imposta pelo limite orçamentário para compra de bens móveis e demais itens previstos no projeto. Já foi solicitado ao SEBRAE/NA que o recurso previsto em 2016 possa ser utilizado para continuação dessa ação em 2017. As ações previstas com a empresa UNIFY também não foram completamente executadas por problemas (vinculados a processos internos do fornecedor) na assinatura do contrato entre SEBRAE e UNIFY, sendo executadas parcialmente, sem, contudo, comprometer os atendimentos e os resultados.

As inconsistências relacionadas às metas físicas ocorreram em razão de equívocos no processo de planejamento e registro das métricas, impactando nos percentuais de realização. Contudo, a unidade está adotando medidas de gestão para evitar a ocorrência dessas inconsistências em 2017.

**Atendimento de formalização e orientação:** o projeto tem o objetivo de disponibilizar orientações sobre gestão empresarial que contribuam para a formalização, sobrevivência e crescimento dos clientes. Esse projeto foi criado para contemplar a realização da “Semana do MEI” em 2016.

Em Minas Gerais a Semana do MEI foi realizada no período de 02 a 06 de maio e contou com atividades na capital e em mais 29 cidades do interior.

Durante o evento foram realizados 6.767 atendimentos, incluindo 175 capacitações, dentre as quais foram oferecidas 33 turmas referentes a Oficinas SEI.

As ações de divulgação estadual contaram com divulgação em mídias sociais e diversas ações de comunicação na capital e interior.

Além dos eventos presenciais foram realizadas ações no Facebook, intituladas “Dia D do MEI”, onde os clientes puderam esclarecer dúvidas com especialistas em finanças, marketing e obrigações do MEI. No Facebook em média tivemos 2.000 pessoas alcançadas em cada postagem, que renderam 1.249 interações entre curtidas, comentários e compartilhamentos.

O grande esforço de mobilização do SEBRAE e a articulação com parceiros não foram suficientes para atender a quantidade de clientes planejados, gerando por exemplo o cancelamento de algumas atividades. O perfil do MEI somado à duração das oficinas também contribuíram para a adesão menor que a esperada. Essas questões refletiram na execução orçamentária da iniciativa. Diante dos desafios vivenciados, a gestora estadual propôs melhorias para mitigar riscos e para ampliar os resultados da próxima edição.

Tabela 59: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
ALI - Agente Local de Inovação - Regional Rio Doce	618.496	17.087	3%
ALI - Agente Local de Inovação - Regional Triângulo	618.496	2.853	1%
ALI - Agente Local de Inovação - Regional Centro	618.496	3.025	1%
Promoção à Inovação	3.212.185	672.170	21%
Sebrae Lab Sebrae Minas	715.000	477.711	67%
Identidade Startup Sebrae Minas	1.335.000	1.206.325	9%
Identidade Startup - Regional Zona da Mata	160.000	143.943	90%
Identidade Startup - Regional Rio Doce	135.000	118.241	88%
Identidade Startup - Regional Jequitinhonha e Mucuri	160.000	150.980	94%
Identidade Startup - Regional Sul	350.000	348.888	100%
Identidade Startup - Regional Noroeste	120.000	118.966	99%
Identidade Startup - Regional Norte	140.000	133.270	95%
Identidade Startup Vale do rio Grande	-	-	-
Identidade Startup - Regional Centro	1.400.000	542.876	39%
Desenvolvimento do Ecossistema de Inovação da Regional Triângulo	620.000	339.106	55%
<b>Total</b>	<b>10.202.673</b>	<b>4.280.341</b>	<b>42%</b>

Fonte: SME

**ALI – Agente Local de Inovação:** O Programa ALI tem como objetivo promover a cultura da inovação em empresas de Pequeno Porte através da aplicação de diagnóstico, da elaboração de Plano de Ação e acompanhamentos mensais por meio de Agentes Locais de Inovação.

Tem como característica ser Contínuo, pois prevê visitas mensais no decorrer de 30 meses de duração do Programa; Ativo, pois o Agente vai à empresa e Especializado pois é realizado por bolsistas do CNPq, capacitados pelo SEBRAE e com o suporte técnico de consultores seniores com experiência em inovação e/ou segmentos trabalhados.

**ALI - Agente Local de Inovação - Regional Rio Doce:** Minas Gerais possui 57 Agentes em campo, sendo 20 somente na Regional Rio Doce, com atuações nos municípios de Ipatinga, Governador Valadares, Coronel Fabriciano e Timóteo. Sendo cada Agente responsável por acompanhar o mínimo de 40 empresas, foi registrado o acompanhamento de 441 empresas em Ipatinga, Coronel Fabriciano e Timóteo, hoje com 10 Agentes e 422 empresas em Governador Valadares, com 10 Agentes.

No total, foi registrado na Regional Rio Doce o resultado quantitativo 863 empresas acompanhadas, superando a meta proposta pelo Programa de 800 empresas. Desse total, foram propostas 2793 ações nas áreas temáticas design, Inovação, Sustentabilidade, Produtividade, Tecnologia da Informação e Propriedade Intelectual. Esse número corresponde a ações concluídas e em andamento.

Em 2016 diversas capacitações, com assuntos relacionados à temáticas de maior necessidade e urgência das empresas para dar repertório técnico aos acompanhamentos e maior efetividade na realização dos Planos de Ação. Alguns assuntos abordados: serviços financeiros, plano de ação, Sebraetec, ações de mercado, etc. Além disso foram realizadas algumas ações com empresários para

identificarmos necessidades mais profundas e ações com apresentação de resultados de desempenho empresarial desse ano trabalhado.

O Projeto ALI Regional Rio Doce foi criado para receber o recurso SEBRAEtec destinado às empresas aderidas ao Programa ALI na Regional. No entanto a execução financeira do Projeto ficou em 4,3%, muito abaixo do estimado em seu planejamento. Foi planejado a realização de consultorias SEBRAETEC para as empresas acompanhadas pelo Programa ALI, no entanto tivemos um período de reestruturação do Programa SEBRAETEC com novo regulamento onde, a partir de 2016, as empresas passariam a arcar com uma contrapartida de 50% e não mais 20% como no ano anterior, gerando uma queda substancial nas demandas. O cenário econômico proporcionou também um enfraquecimento da decisão dos empresários em investimentos de inovação.

**ALI - Agente Local de Inovação - Regional Triângulo:** Minas Gerais possui 57 Agentes em campo, sendo 17 somente na Regional Triângulo, com atuações nos municípios de Uberlândia, Uberaba e Patos de Minas. Sendo cada Agente responsável por acompanhar o mínimo de 40 empresas, foi registrado o acompanhamento de 407 empresas em Uberlândia, hoje com 7 Agentes; 309 empresas em Uberaba, com 7 Agentes e 136 empresas em Patos de Minas, com 3 Agentes.

No total, foi registrado na Regional Triângulo o resultado quantitativo 852 empresas acompanhadas, superando a meta proposta pelo Programa de 800 empresas. Desse total, foram propostas 2959 ações nas áreas temáticas design, Inovação, Sustentabilidade, Produtividade, Tecnologia da Informação e Propriedade Intelectual. Esse número corresponde a ações concluídas e em andamento.

Em 2016 diversas capacitações, com assuntos relacionados à temáticas de maior necessidade e urgência das empresas para dar repertório técnico aos acompanhamentos e maior efetividade na realização dos Planos de Ação. Alguns assuntos abordados: serviços financeiros, plano de ação, Sebraetec, ações de mercado, etc. Além disso foram realizadas algumas ações com empresários para identificarmos necessidades mais profundas e ações com apresentação de resultados de desempenho empresarial desse ano trabalhado. Como exemplo desses resultados, a Loja Chiquita Bacana que relata o aumento no faturamento de 10%, o aumento no índice de satisfação e acesso a novos clientes.

O Projeto ALI Regional Triângulo foi criado para receber o recurso SEBRAEtec destinado às empresas aderidas ao Programa ALI na Regional. No entanto a execução financeira do Projeto ficou em 0,5%, muito abaixo do estimado em seu planejamento. Foi planejado a realização de consultorias SEBRAETEC para as empresas acompanhadas pelo Programa ALI, no entanto tivemos um período de reestruturação do Programa SEBRAETEC com novo regulamento onde, a partir de 2016, as empresas passariam a arcar com uma contrapartida de 50% e não mais 20% como no ano anterior, gerando uma queda substancial nas demandas. O cenário econômico proporcionou também um enfraquecimento da decisão dos empresários em investimentos de inovação.

**ALI - Agente Local de Inovação - Regional Centro:** Minas Gerais possui 57 Agentes em campo, sendo 20 somente na Regional Centro, com atuações nos municípios de Belo Horizonte, Betim e Contagem. Sendo cada Agente responsável por acompanhar o mínimo de 40 empresas, foi registrado o acompanhamento de 843 empresas superando a meta proposta pelo Programa de 800 empresas.

Desse total, foram propostas 2793 ações nas áreas temáticas design, Inovação, Sustentabilidade, Produtividade, Tecnologia da Informação e Propriedade Intelectual. Esse número corresponde a ações concluídas e em andamento.

Em 2016 diversas capacitações, com assuntos relacionados à temáticas de maior necessidade e urgência das empresas para dar repertório técnico aos acompanhamentos e maior efetividade na realização dos Planos de Ação. Alguns assuntos abordados: serviços financeiros, plano de ação,

Sebraetec, ações de mercado, etc. Além disso foram realizadas algumas ações com empresários para identificarmos necessidades mais profundas e ações com apresentação de resultados de desempenho empresarial desse ano trabalhado. Como exemplo desse resultado, a empresa Açai do Johnny, com o aumento de R\$ 84.000,00 de receita em 2016. A Chameá, que está em processo de franqueamento e já tem 10 interessados e a Barbearia do Seu Elias com o aumento de R\$ 350.000,00 de faturamento, dentre tantos outros.

O Projeto ALI Regional Centro foi criado para receber o recurso SEBRAEtec destinado às empresas aderidas ao Programa ALI na Regional. No entanto a execução financeira do Projeto ficou em 0,8%, muito abaixo do estimado em seu planejamento. Foi planejado a realização de consultorias SEBRAETEC para as empresas acompanhadas pelo Programa ALI, no entanto tivemos um período de reestruturação do Programa SEBRAETEC com novo regulamento onde, a partir de 2016, as empresas passariam a arcar com uma contrapartida de 50% e não mais 20% como no ano anterior, gerando uma queda substancial nas demandas. O cenário econômico proporcionou também um enfraquecimento da decisão dos empresários em investimentos de inovação.

**Promoção à Inovação:** O projeto teve como objetivo promover e disseminar a inovação e sustentabilidade para os pequenos negócios com foco no aumento da competitividade e lucratividade.

O projeto consistiu no desenvolvimento das seguintes atividades de serviços especializados:

SEBRAELab: O movimento em torno das tecnologias da informação e comunicação, destacando-se as startups digitais, tem possibilitado o surgimento de novos modelos e alternativas de negócios que não refletem, necessariamente, os métodos convencionais de planejamento e implantação das empresas tradicionais.

Em um ambiente repleto de inovação caracterizado pela velocidade das mudanças e onde o pensamento coletivo se renova a todo instante, surgem importantes desafios dessa nova economia para os empreendedores. Nestes momentos de incerteza também apresenta-se um grande número de oportunidades para quem pretende empreender ou expandir seus negócios, mas a agilidade e a forma de apropriação do conhecimento serão definitivamente fatores críticos de sucesso e de competitividade. Assim sendo, faz-se necessário que o SEBRAE desenvolva um novo approach junto aos seus clientes.

O Sebrae Lab tem por objetivo ser este novo espaço de experimentação que permita a inovação e efetividade no modelo de atendimento do Sistema SEBRAE e o SEBRAE Minas foi escolhido para ser o piloto que irá validar os conceitos desenvolvidos pelo guia de operações.

As principais ações deste período foram: adaptações do projeto arquitetônico, definição do modelo web de interação com o cliente ( SEBRAE LAB on line), definição do portfólio de atividades a serem disponibilizadas pelo SEBRAE Lab off line ( espaço físico) e início das contratações do mobiliário.

Prêmio Sebrae Minas Design: A atividade, devido a mudança de foco do Sebrae MG no tocante a premiações com a crise financeira, focou no desenvolvimento e disseminação de soluções de sustentabilidade para atendimento às MPE. Foi contratada uma consultoria especializada para a elaboração de uma solução para gestão sustentável da água nos pequenos negócios com o objetivo de levar até os clientes do Sebrae uma consultoria tecnológica com a abordagem no uso racional da água com foco na diminuição do desperdício. Foram realizadas ações para a divulgação das soluções e disseminação da cultura da sustentabilidade para os pequenos negócios, dentre elas a manutenção e divulgação do site Práticas Sustentáveis, a criação da auto avaliação do uso racional de água e apoio a eventos importantes de sustentabilidade como o Prêmio Hugo Werneck e o Fórum Sustentar. Em 2016, 5% dos atendimentos Sebraetec foram com soluções de sustentabilidade.

Laboratório Aberto SIBRATEC SHOP: Foram desenvolvidos 8 projetos de prototipagem no âmbito do programa SIBRATEC SHOP, parceria do Sebrae com o Senai e o MCTIC. Estes projetos foram alocados no laboratório aberto do Senai CIT em Belo Horizonte, compreendendo desde soluções de design de produtos (impressão 3D) até hardwares eletroeletrônicos.

SEBRAEtec Biênio 2014-2: Foram realizadas as consultorias tecnológicas por meio do Programa Sebraetec iniciadas em 2015 e encerradas em 2016. O Programa SEBRAEtec - Serviços em Inovação e Tecnologia constitui um instrumento do Sistema SEBRAE que permite às empresas o acesso subsidiado a serviços de inovação e tecnologia proporcionados por entidades de Ciência, Tecnologia e Inovação - CT&I, visando à melhoria de processos e produtos e/ou à introdução de inovações nas empresas e mercados.

A baixa execução financeira do projeto deveu-se a atividade Laboratório aberto SIBRATEC SHOP. Nesta atividade estavam previstos a aplicação de R\$ 2.400.000,00 para o desenvolvimento de projetos de prototipagem pelos laboratórios abertos pilotos do Senai CIT e do INATEL. Tal previsão não se concretizou e foram desenvolvidos apenas 8 projetos pelo Senai CIT, num montante de R\$ 99.995,00 (4,16%). O laboratório aberto do INATEL só foi concluído no final de 2015, devido a atrasos no repasse de recursos federais do MCTIC para os laboratórios abertos pilotos no país.

**Sebrae Lab Sebrae Minas:** O movimento em torno das tecnologias da informação e comunicação, destacando-se as startups digitais, tem possibilitado o surgimento de novos modelos e alternativas de negócios que não refletem, necessariamente, os métodos convencionais de planejamento e implantação das empresas tradicionais.

Em um ambiente repleto de inovação caracterizado pela velocidade das mudanças e onde o pensamento coletivo se renova a todo instante, surgem importantes desafios dessa nova economia para os empreendedores. Nestes momentos de incerteza apresenta-se também um grande número de oportunidades para quem pretende empreender ou expandir seus negócios, mas a agilidade e a forma de apropriação do conhecimento serão definitivamente fatores críticos de sucesso e de competitividade. Assim sendo, faz-se necessário que o SEBRAE desenvolva uma nova forma de abordagem de seus clientes.

O SebraeLab tem por objetivo ser este novo espaço de experimentação que permita a inovação e efetividade no modelo de atendimento do Sistema SEBRAE e o SEBRAE Minas foi escolhido para desenvolver os conceitos, a identidade visual e a proposta ergonômica do espaço e consequente experimentação por meio da implementação de um piloto e respectiva validação deste modelo para futura escalabilidade no sistema.

O projeto teve seu início em novembro de 2016 e suas principais ações foram: adaptações do projeto arquitetônico, projeto de sinalização, definição do modelo web de interação com o cliente (SEBRAELAB on line), definição do portfólio de atividades a serem disponibilizadas pelo SEBRAELAB off line (ambiente físico) e procedimentos para a contratações do mobiliário.

Em relação aos parâmetros de execução orçamentária, informamos que a segunda parcela de CSN no valor de R\$ 525.000,00 prevista para dezembro foi reprogramada para fevereiro de 2017, demandando para sua continuidade a integralização de 100% da CSO.

**Identidade Startup SEBRAE Minas:** o projeto tem o objetivo de desenvolver e fortalecer o ecossistema de Startups no estado de Minas Gerais, por meio de ações de articulação institucional interna e externa, pesquisas para orientação de atuação, incentivo e capacitação para os empreendedores de Startups. Caracterizado como projeto de gestão estadual e transferidor, teve como atribuições, além das ações no âmbito estadual, a transferência de recursos para as regionais.

No ano de 2016 o projeto teve como foco a descentralização das ações em todas as regionais do Estado, com o intuito de apresentar conceitos, cultura e conteúdo acerca do tema e trabalhou-se também na identificação de potenciais empreendedores de Startups e Startups consolidados em cada regional. De maneira estratégica, foram realizadas ações de fomento à criação e/ou fortalecimento de comunidades de empreendedores locais e trabalhou-se ainda a imagem do SEBRAE como catalisador no movimento de Startups no Estado que, segundo o Startup Base, é um o 3º no ranking em número de startups no Brasil.

Em números gerais o projeto alcançou as 8 regionais, 24 municípios, e mais de 7.190 potenciais empresários além de 1063 micro e pequenas empresas, por meio de realização de aproximadamente 1090 atendimentos (estratificados em consultoria, cursos, oficinas, palestras, seminários e missões empresariais) totalizando a aplicação de mais de 1722 horas, onde foram discutidas temáticas essenciais do movimento.

Como um dos principais pilares para promover o desenvolvimento do ecossistema local de startups, a realização de atividades em parceria interna e com agentes desse ecossistema demonstrou grande efetividade no alcance dos resultados, onde foi possível viabilizar a realização de 07 programas de pré-aceleração no Estado, dentre eles, Lemonade, Bio Startup Lab e o FIEMG LAB.

As ações de parceria e fortalecimento de atores locais também geraram grandes resultados, com destaque para a inauguração do OCEANO – Centro de Empreendedorismo e Aceleração de Negócios em Patos de Minas e a consolidação de 18 comunidades de Startups distribuídas em Uberlândia, Uberaba, Patos de Minas, Araxá, Itabira, Ipatinga, Diamantina, Teófilo Otoni, Paracatu, Montes Claros, Juiz de Fora, Viçosa, Alfenas, Lavras, Varginha, Itajubá, Santa Rita do Sapucaí e Belo Horizonte. Além disso, a aproximação com as aceleradoras do Estado por meio do apoio as startups aceleradas, via capacitação e consultorias, foi mais uma ação de fortalecimento do ecossistema.

As ações de comunicação tiveram um forte impacto na imagem do SEBRAE junto ao público de Startups, através de melhorias no site [www.startupsebraeminas.com.br](http://www.startupsebraeminas.com.br), com inserção de novos campos de interação, bem como visibilidade na página do Facebook do projeto, aproximando cada vez mais desse público.

Por fim, cabe ressaltar também as missões técnicas, tanto nacionais, nos ambientes de inovação do Estado bem como o acesso a um dos principais eventos de startups do mundo, como por exemplo a CASE 2016, permitiram que as startups atendidas tivessem oportunidades de ampliar conhecimento e principalmente networking para realização de parcerias e consolidação de negócios.

O projeto Identidade Startup SEBRAE Minas teve sua execução financeira dentro do programado, como um projeto de definição de estratégias e curadoria de metodologias a serem apropriadas pelas comunidades de startups distribuídas em todo o interior do Estado. As metas de atendimento estão divergentes do planejado em função de serem integralizadas nos projetos regionais, onde efetivamente se dá a intervenção junto ao cliente.

#### **Identidade Startup - Regional Noroeste:**

O projeto Identidade Startup tem como objetivo promover uma ambiência favorável ao desenvolvimento de negócios inovadores, a partir da promoção de ações de fomento ao ecossistema de startups e ao surgimento de startups na região.

No ano de 2016 foram realizadas diversas ações em parceria com instituições acadêmicas da região, no intuito de disseminar conceitos sobre o modelo de negócio, bem como a capacitação de um grupo de pessoas que possuem habilidade de replicar as metodologias aplicadas.

A estratégia de atuação regional teve como foco a formação de uma governança para discutir a inovação na região e executar ações com maior efetividade. O público atendido pelo projeto foram lideranças, alunos de universidades, institutos federais e a comunidade.

As principais atividades desenvolvidas foram Missões Técnicas e a disseminação do Bootcamp visando formar uma nova cultura de empreendedorismo. Todas as ações citadas foram de fundamental importância para a introdução da cultura e construção do ecossistema de inovação regional e a interação entre as entidades envolvidas no grupo traz resultados intangíveis ao projeto.

A formação de uma ambiência para o trabalho de negócios inovadores na região Noroeste ainda é um desafio muito grande, porém iniciativas como este projeto nos dá a oportunidade de trabalharmos com um pensamento “desruptivo”, ou seja, que rompe barreiras e paradigmas. Este pensamento é extremamente importante para o cenário atual e traz liberdade para o empreendedor desenvolver ideias revolucionárias e inovadoras para o mercado.

O projeto Identidade Startup Regional Noroeste teve sua execução financeira dentro do programado. As metas de atendimento foram superadas devido ao sucesso das ações, impactando positivamente na métrica de empreendimentos formais atendidos.

#### **Identidade Startup - Regional Jequitinhonha e Mucuri:**

No ano de 2016 foram realizadas diversas ações em parceria com a comunidade de empreendedores locais, que foi identificada e convidada a participar do projeto a partir da realização de eventos e encontros periódicos para entender o público alvo e suas demandas.

A estratégia de atuação da regional teve como foco o reposicionamento do SEBRAE, junto ao público de startups da região, antes não atendidos pelo SEBRAE local, de maneira que pudesse apoiar esse público para desenvolvimento de startups de sucesso. Como principais atividades, cabe ressaltar a realização de Startup Talks em Diamantina, e o Exchange Diamantina, que foram importantes eventos na região que trabalharam a temática de Startups.

Além disso, a realização de missões técnicas, no Exchange Belo Horizonte e na Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE), tiveram um resultado muito efetivo no que tange a transmissão de conhecimento sobre a temática, e na ampliação de networking com outros empreendedores e outras comunidades, no intuito de promover interação e integração da regional Jequitinhonha e Mucuri no cenário estadual e nacional de Startups.

Em âmbito local, a aproximação com instituições de ensino possibilitou ainda o estabelecimento de importantes parcerias para desenvolvimento de um ecossistema em Diamantina, onde é possível citar o Diamantech, com atividades de inovação, por meio de palestras e workshops e desafios, onde os vencedores poderão desenvolver seus projetos na Incubadora local. Em Teófilo Otoni, foi criado o Coworking Mucuri Valley, que acelera startups criadas na região. Ao todo são oito empresas que recebem apoio do Coworking, incluindo as dos estudantes, semeando com estas iniciativas o desenvolvimento de um ecossistema de empreendedorismo e inovação que poderá contribuir na diversificação da matriz econômica regional.

O projeto Identidade Startup Regional Jequitinhonha e Mucuri teve sua execução financeira dentro do programado. As metas de atendimento foram superadas devido ao sucesso das ações, impactando positivamente na métrica de empreendimentos formais atendidos

#### **Identidade Startup - Regional Norte:**

A estratégia de atuação da regional teve como foco, o reposicionamento do SEBRAE, junto ao público de startups da região, antes não atendidos pelo SEBRAE local, de maneira que pudesse apoiar

esse público para desenvolvimento de startups de sucesso na região. Como principais atividades a realização de encontros periódicos, chamados de IT Lanch, onde os empreendedores e as startups locais, juntamente com o SEBRAE, discutem atividades e estratégia de atuação para elevar o grau de maturidade das startups locais, bem como o fortalecimento da comunidade estabelecida na região.

A realização de missões técnicas, no ambiente de inovação de Belo Horizonte e respectiva participação no Exchange Belo Horizonte e na Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE), tiveram um resultado muito efetivo para a dinamização de conhecimento sobre a temática e na ampliação de networking com outros empreendedores e outras comunidades no intuito de promover interação e integração da região de Montes Claros no cenário estadual e nacional de Startups.

A aproximação com instituições de ensino possibilitou ainda o estabelecimento de importantes parcerias para desenvolvimento de um ecossistema em Montes Claros. Em dezembro do ano passado houve o desenvolvimento de uma reflexão estratégica focado em ecossistema de inovação regional que aglutinou os principais atores para refletirem sob a inovação como oportunidade de diversificação da matriz econômica.

Outras ações de capacitação também colaboraram diretamente para o desenvolvimento de talentos locais, melhorando o nível de conhecimento acerca de metodologias e ferramentas para a criação de negócios inovadores.

O projeto Identidade Startup Regional Norte teve sua execução financeira dentro do programado. As metas de atendimento foram superadas devido ao sucesso das ações, impactando positivamente na métrica de empreendimentos formais atendidos.

### **Identidade Startup - Regional Rio Doce:**

Como principais atividades, cabe ressaltar a realização de Startup Talks em Coronel Fabriciano e Itabira, a criação do Open Itabira, comunidade de Startups locais que em parceria com o SEBRAE/MG, realizou capacitações que colaboraram diretamente para o desenvolvimento de talentos locais, melhorando o nível de conhecimento acerca de metodologias e ferramentas para a criação de negócios inovadores. O Open Itabira é um importante ator para o desenvolvimento de startups na região, uma vez que, é capaz de promover a interação entre empreendedores locais, realizar atividades de fortalecimento da governança local, o que fortalece e amplia o movimento de startups local.

A realização de missões técnicas, no Exchange Belo Horizonte e na Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE), tiveram um resultado muito efetivo no que tange a transmissão de conhecimento sobre a temática e na ampliação de networking com outros empreendedores e outras comunidades no intuito de promover interação e integração da regional Rio Doce no cenário estadual e nacional de Startups.

Diante disso, é importante ressaltar que o SEBRAE, em parceria com as comunidades locais e demais parceiros do ecossistema de startups, vem catalisando ações que tem o intuito de apoiar e nutrir o movimento de startups da região.

O projeto Identidade Startup Regional Rio Doce teve sua execução financeira dentro do programado.

As metas de atendimento refletiram o conjunto de ações disponibilizados no projeto no período, seu encadeamento e a capacidade de absorção dos empresários em função do ciclo de maturidade gerencial.



Assim sendo, algumas metas de atendimento foram realocadas havendo priorização de ações de dinamização e sensibilização como missões e palestras gerando superávit destas e dificultando o cumprimento das metas mais empresariais de longa duração tais como cursos e consultorias.

### **Identidade Startup - Regional Sul**

O projeto foi direcionado para o desenvolvimento de atividades de fomento à inovação, incentivo a criação de startups e desenvolvimento do Ecossistema Empreendedor.

Através da aproximação do SEBRAE com entidades parceiras como UNIS, EFG, FACECA, UNIFAL, INATEL, UNIFEI, UFLA, UNIFENAS dentre outras, realizamos ações comuns para o ecossistema, voltada para o desenvolvimento, empreendedorismo e inovação, de forma pontual. Em 2016, evoluímos o número de Startups que surgiram de ações de fomento de ideias inovadora, onde a vocação das microrregiões estão voltadas para Agronegócios, telecomunicações, tecnologias, educação, varejo, mas um ambiente que na medida que for sendo estimulado a inovação, possa ser gerado mais oportunidades.

O SEBRAE tem atuado como catalisador, articulador do ecossistema, com alinhamento entre as instituições, empresas e empreendedores, para que possamos atuar nos “Gaps”, propondo e/ou contribuindo com ações de desenvolvimento e fomento ao empreendedorismo e inovação em âmbito local e regional.

O projeto alcançou os parâmetros orientadores de consistência perfazendo 99,7% de execução orçamentária.

A incorporação de novos parceiros financiadores e o efeito de transbordamento do projeto por meio do atendimento de empresas startups presentes no ecossistema fez com que este projeto obtivesse superávit na métrica de nº de palestras, seminários e caravanas. Sendo esta última uma estratégia deliberada de disseminação das oportunidades de negócio identificadas pelo redirecionamento realizado para as startups deste ecossistema.

### **Identidade Startup - Regional Zona da Mata:**

Em 2016, foram atendidos, através do projeto Identidade Startups zona da Mata, 362 potenciais empresários, 12 MEI's, 22 empresas de pequeno porte e 32 microempresas. Como principais atividades, cabe ressaltar a realização das seguintes ações: Sebrae Exchange – 1º Fórum de Startups da Zona da Mata, Startup Day, Startup Weekend Education, curso de SCRUM e o Programa de Apoio às Startups.

A realização do curso de imersão empresarial, iniciativa do Sebrae e que contou com o apoio da Casa do Empresário de Viçosa, estimulou que os participantes formassem um grupo de investidores, com objetivo de apoiar financeiramente projetos acadêmicos que possam se transformar em produtos comerciais e capazes de crescer em escala nacional e internacional.

O projeto Identidade Startup Regional Zona da Mata teve sua execução financeira dentro do programado. As metas de atendimento foram superadas devido ao sucesso das ações, impactando positivamente na métrica de empreendimentos formais atendidos

### **Identidade Startup Inovalto, Identidade Startup Microrregião Uberlândia e Identidade Startup Vale do Rio Grande:**

No ano de 2016 em função dos resultados alcançados no ano anterior definimos estrategicamente encerrar a abordagem dos projetos em territórios isolados criando uma visão integrado de desenvolvimento sob a ótica da inovação para a Regional Triângulo e Alto Paranaíba. Desta forma

foram encerrados os projetos supracitados e elaborado o projeto de Desenvolvimento do Ecossistema de Inovação na Regional Triângulo para atender esta desafiadora abordagem.

### **Desenvolvimento do Ecossistema de Inovação na Regional Triângulo:**

A estratégia de atuação da regional teve como foco, a criação de uma rede de stakeholders da inovação para fortalecimento do Ecossistema Regional, além do fortalecimento das ações junto aos empreendedores de startups já atendidos pelo Sebrae ao longo de alguns anos, bem como a inclusão do tema Inovação, na pauta de trabalho futuro de todas as Microrregiões da Regional. Esta atuação promoveu um reconhecimento da marca Sebrae como protagonista no processo de formação de um ambiente mais propício ao empreendedorismo de alto impacto.

Como principais atividades, cabe ressaltar a realização das seguintes ações:

Startup Weekends em Uberlândia e Uberaba e Hacklabs em Patos de Minas com a conexão/participação de mentores e juízes de todas estas cidades em todos estes eventos; Missões com mais de 50 empreendedores de diversas cidades da Regional ao evento Case e visita a grandes centros de inspiração como Google Campus, Cubo, Oxigenio; Missão à Florianópolis com os atores para benchmarking; três edições do programa Lemonade nas cidades de Patos, Uberaba e Uberlândia; diversos Meetups e Startup Talks; dezenas de palestras com o tema Inovação inclusive no evento Semana da Pequena Empresa realizado simultaneamente em 6 cidades da Regional e nos Fóruns Gestão da Inovação e CEO Fórum junto a Amcham.

Além disso, temos algumas conquistas como a formação de uma rede de parceiros na Regional que tem atuado na troca de informações, experiências e com uma rede de contatos fortalecendo a região no cenário nacional. Como exemplo, tivemos pela primeira vez fora de capitais a realização pela ABStartups, o Café com ABS com participação de 170 empreendedores. Além disto, diversas startups saíram em mídias nacionais e internacionais pelas suas soluções e seleções nos mais variados programas de aceleração como a Oxigênio, a ACE, a Wayra, a Fundação Lemann, o Inovativa Brasil, a Acelera Fiesp, além de receberem investimentos por grandes fundos como Berrini Ventures, Artex, Algar Ventures, Harvard Angels dentre outros.

Institucionalmente podemos destacar o Centro de Aceleração do Unipam, o Oceano, o parque tecnológico de Uberaba e a comunidade Zebu Valley além do Comitê da Endeavor e a comunidade Minas Startup de Uberlândia.

### **Identidade Startup Regional Centro:**

O projeto Identidade Startup tem como objetivo promover uma ambiência favorável ao desenvolvimento de negócios inovadores, a partir da promoção de ações de fomento ao ecossistema de startups e ao surgimento de startups na região.

No ano de 2016 foram realizadas diversas ações em parceria com a comunidade de empreendedores locais, que foi identificada e convidada a participar do projeto a partir da realização de eventos e encontros periódicos para entender o público alvo e suas demandas.

A estratégia de atuação da regional teve como foco, o reposicionamento do Sebrae, junto ao público de startups da região, antes não atendidos pelo Sebrae local, de maneira que pudesse apoiar esse público para desenvolvimento de startups de sucesso na região.

Como principais atividades, cabe ressaltar a realização das seguintes ações: Realização de Meetups/Startup Talks; Missão empresarial ao congresso Case 2016; Startup Weekend Women e Youth; Capacitação (Bootcamps/Workshops/Oficinas); eXchange Sebrae; Hackathon Chatbots; Hardware Hackathon; Workshop Gestão Jurídica do Negócio; Indicadores de desempenho para

startups; Workshop Como conseguir investimento para a sua startup; Bootcamp; Workshop: “Sinergia entre as MPES do segmento do comércio varejista; SEBRAETEC 2016 EPP/ME e Programa GoMinas.

Além disso, a realização do Programa de pré-aceleração “Varejo Inteligente” realizado em parceria com a CDL BH com foco no desenvolvimento de soluções para o comércio Varejista. Tivemos 122 startups inscritas. Foram selecionados 40 startups que participaram do programa durante 03 meses. Teve início de setembro de 2016 com encerramento em 05/12/2016.

Tabela 60: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAM

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Minas Franquia - Regional Norte	183.400	15.850	9%
<b>Total</b>	<b>183.400</b>	<b>15.850</b>	<b>9%</b>

Fonte: SME

O Programa Minas Franquia é uma ação do “ Projeto Promoção e Acesso a Mercados” da Unidade de Acesso a Mercados e tem por objetivo estimular o mercado de franquias no Estado de Minas Gerais, oferecendo as micro e pequenas empresas a oportunidade de expandir o negócio através do sistema de franchising.

O público alvo deste projeto são as micro e pequenas empresas com potencial de crescimento, ou seja, empresas que já tenham pelo menos 2 anos de mercado, marca registrada, que estejam com as obrigações fiscais em dia e tenham uma gestão estruturada.

Este projeto é composto de três etapas: 1-Avaliação da Candidatura: preenchimento de um questionário e uma visita técnica para análise de enquadramento da empresa. 2- Preparação da documentação de franquia: Elaboração da Circular de Oferta de Franquia e Contrato Padrão de Franquia. E também a confecção do Manual Operacional, através do SEBRAETEC. 3- Evento de Lançamento das Franquias: Evento de entrega dos documentos aos novos franqueadores formatados pelo projeto.

Para que este Programa aconteça, são formadas turmas com o mínimo de 5 empresas, nas Regionais que apresentam MPE’s potenciais para se tornarem franqueadoras. A responsabilidade da Unidade de Acesso a Mercado é fazer a coordenação deste Programa em todo o Estado de Minas Gerais e disseminar conhecimento sobre o assunto através das capacitações em parceria com a ABF (Associação Brasileira de Franchising). A responsabilidade das Regionais é a de formar a Turma na cidade de interesse, para que o Programa aconteça e fazer toda a gestão de contratação de consultores e operacionalização dessa Turma.

A Regional Norte criou um projeto denominado “ Projeto Minas Franquia – Regional Norte”. Este Projeto na Regional Norte é composto por 6 empresas. O processo de seleção contou com a participação de 15 empresas, as quais participaram da Etapa de Avaliação de Candidatura. Das 15 empresas, 13 foram aprovadas, mas 7 desistiram devido ao momento econômico, permanecendo 6 empresas.

As etapas de Avaliação de Candidatura e Preparação de Documentação de Franquia com a Turma de Montes Claros já foram concluídas. Está faltando apenas a confecção do Manual Operacional através do SEBRAETEC para que seja feito o Evento de Lançamento das novas empresas franqueadoras do Norte de Minas.



O projeto proporcionou também a capacitação de 28 participantes no tema em Montes Claros, através do Curso Entendendo Franchising, curso promovido pelo SEBRAE em parceria com a ABF.

O valor planejado teve como horizonte o atendimento de 13 empresas. Entretanto 07 desistiram e ficaram apenas 06 que permaneceram em todas as etapas do processo, composto por recursos CSO E CSN.

Do montante de 100%, 87,24% é referente ao recurso do Programa SEBRAETEC. Dado o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Sendo assim, o projeto utilizou do total somente 12,76%, ficando para 2017 a responsabilidade de execução mais próxima do seu valor original.

Tabela 61: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UDT

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
MG - Desenvolvimento econômico territorial - Pontal e Paranaíba Mineiro	1.410.113	927.749	66%
MG - Desenvolvimento econômico territorial - Zona da Mata	1.010.982	669.142	66%
MG - Desenvolvimento econômico territorial - Vale do Jequitinhonha	1.276.349	965.304	76%
MG - Desenvolvimento Econômico Territorial - Vale do Mucuri	626.207	518.730	83%
MG - Desenvolvimento econômico territorial - Rio Doce	567.935	487.002	86%
MG - Desenvolvimento Econômico Territorial - Noroeste de Minas	658.698	538.633	82%
MG - Desenvolvimento Econômico Territorial - Norte de Minas	1.396.838	1.025.476	73%
MG - Desenvolvimento econômico territorial - Sertão de Minas	688.858	361.010	52%
Compras Governamentais Municipais	1.050.000	958.683	91%
Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda em Belo Horizonte	193.787	186.242	96%
Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda em Juiz de Fora	64.595	50.595	78%
<b>Total</b>	<b>8.944.362</b>	<b>6.688.565</b>	<b>75%</b>

Fonte: SME

Os projetos **DET – Desenvolvimento Econômico Territorial** tem por objetivo dinamizar a economia local por meio dos pequenos negócios, contribuindo com o desenvolvimento econômico e transformação da realidade local. Para isso, no ano de 2016, foram desenvolvidas ações de fortalecimento das atividades produtivas; fomento ao empreendedorismo baseado no potencial de oportunidades e vocações locais; promoção de um ambiente de negócios favorável aos pequenos negócios e sensibilização de atores do desenvolvimento.

Em Minas Gerais, são oito projetos DETs, os quais cumprem o objetivo geral, respeitando especificidades de cada região do Estado e buscando fortalecer as economias locais. Todos os projetos tem como público alvo microempreendedores individuais, micro empresas, empresas de pequeno porte, potenciais empresários, potenciais empreendedores, produtores rurais, além de gestores públicos e outras lideranças relacionadas ao tema do desenvolvimento econômico. Desta forma, os projetos aliam atendimento e capacitação aos pequenos negócios, fortalecendo o tecido empresarial e a governança local. Abaixo, detalhamento de cada um dos projetos.

### **DET Pontal e Paranaíba Mineiro**

Este projeto abrange 51 municípios, o que corresponde a 77% dos municípios atendidos pela Regional Triângulo e Alto Paranaíba. Em 2016, foram atendidos 7.973 pequenos negócios no âmbito do DET Pontal e Paranaíba Mineiro, sendo 5.014 MEI's, 1.686 ME'S, 727 EPP e 546 Produtores Rurais, além de 1.838 Potencias Empresários. Também aconteceu a abertura de 02 salas do empreendedor, em Frutal e Araxá, sendo esta uma política pública importante para o fortalecimento dos pequenos negócios.

Destaca-se também: realização do Projeto de Compras Governamentais nas cidades de Araxá e Frutal, nomeação do Agente de Desenvolvimento em Frutal, capacitação dos Agentes de Desenvolvimento da região no curso de AD avançado, revisão da Lei Geral da MPE em Ituiutaba, realização do Curso Implicações da Lei Geral em Santa Vitória. Além disso, municípios atendidos por este projeto tiveram

destaque na IX Edição do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor, tendo Patrocínio conquistado o 2º lugar na categoria ‘Melhor Projeto’ e o município de Frutal estando entre os finalistas. Diversas outras ações de articulação junto ao poder público foram realizadas nos municípios pertencentes a este DET, com destaque à participação no G70 – Grupo dos 70 prefeitos eleitos da Região.

No Agronegócio, destaca-se a parceria com a ABCZ para a realização de Seminários e Feiras de touro Pró-Genética beneficiando diversos pequenos produtores, a realização da Feira de Abacaxicultura na cidade de Frutal e a assinatura de um acordo de cooperação técnica com a EMATER-MG, visando a implantação de programa institucional de promoção de arranjos produtivos no setor rural. Outros pontos que podemos destacar foi a realização de 05 eventos simultâneos em comemoração à Semana da Micro e Pequena Empresa nas cidades de Araxá, Frutal, Ituiutaba, Patos de Minas e Patrocínio. Eventos esses tendo como foco a Inovação, Educação e tendências como diferencial competitivo para o desenvolvimento dos pequenos negócios e da economia local, além da realização da feira ‘Jovens Empreendedores’ na cidade de Frutal. Destaca-se também a realização do Programa de Capacitação em parceria com o sistema SICOOB, atendendo 09 Cooperativas de 05 cidades. Realizamos também em 2016, 451 Consultorias, 23 Cursos, 04 Missões, 56 Oficinas, 8.780 Orientações, 37 Palestras, 02 Rodadas e 41 Seminários.

- **Execução Orçamentária:** O motivo pelo qual a Execução orçamentária ficou abaixo do esperado foi a não aplicação dos recursos previstos para a ação SEBRAETEC. Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.
- **Metas de Atendimento:** Esse projeto substitui os Projetos Atendimento de 05 microrregiões da Regional Triângulo e Alto Paranaíba, sendo elas: Araxá, Frutal, Ituiutaba, Patrocínio e Patos de Minas. Esses projetos representavam grande parte das metas de atendimento de PJ e métricas da Regional, sendo que as mesmas foram atendidas através do Projeto DET. Em virtude disso no início de 2016 enviamos uma solicitação ao SEBRAE-NA para que pudessemos reestruturar o projeto adequando a previsão de metas. Essa solicitação não foi autorizada. Face ao exposto acima o projeto apresentou uma distorção na execução das metas de atendimento. Entretanto gostaria de ressaltar que essas distorções não comprometeram o resultado do projeto.

## **DET Zona da Mata**

O DET Zona da Mata abrange 36 municípios e tem como público alvo MEIs, MEs, EPPs, potenciais empresários, potenciais empreendedores, produtores rurais, além de gestores públicos e outras lideranças relacionadas ao tema do desenvolvimento econômico local. Desta forma, o projeto alia atendimento e capacitação aos pequenos negócios, fortalecendo o tecido empresarial e a governança local.

No âmbito deste projeto, em 2016, foram atendidos 1841 pequenos negócios, contribuindo ao fortalecimento das economias locais. Destaca-se a ação realizada de articulação do grupo de Trabalho GDI Mata, em que o Sebrae foi coordenador e organizador de várias iniciativas, inclusive com o COMUNITAS, um grupo de grandes líderes nacionais que apoiam o desenvolvimento de um território. O GDI Zona da Mata é um grupo de trabalho que tem o Sebrae como um dos coordenadores e articuladores através do projeto DET – Zona da Mata. Os trabalhos são coordenados pelo Sebrae, UFJF, Embrapa, IF Sudeste e Prefeitura de Juiz de Fora e conta com cerca de 20 instituições

empresariais e de apoio de Juiz de Fora e que tem como principal objetivo elevar a competitividade na Mata Mineira a partir da maior aproximação entre o setor produtivo e os centros de geração de conhecimento, tecnologia e inovação.

Destacamos ainda a realização do Encontro Técnico com prefeitos Eleitos da Zona da Mata em parceria com o TCE, e missão com novos prefeitos para conhecer práticas de compras públicas e sustentabilidade no Mato Grosso. Destacamos ainda a plena implantação do Programa Pró-Micro em Ponte Nova, sendo a única cidade do estado a atingir este nível de implantação. Por ser um ano eleitoral e pelo fato dos municípios estarem com dificuldades financeiras, não obtivemos êxito na implementação da Lei Geral, e também na articulação de ações e capacitação junto aos Agentes de Desenvolvimento e compras governamentais, uma vez que só conseguimos implementar em 01 município a Lei Geral. Entretanto, foram capacitados os municípios de Ponte Nova, Juiz de Fora e Guarará em ações de Compras Públicas e promovemos a abertura de 03 salas do empreendedor.

Nas ações de atendimento, focamos a realização de capacitações e orientações dentro das agendas nacionais, como a Semana do MEI, Semana da MPE e o Salão do Empreendedor, durante a Semana Global de Empreendedorismo. Também realizamos dois grandes eventos de capacitação em Ponte Nova e Muriaé, atendendo diversos empresários e empreendedores de toda a região. Podemos destacar ainda a realização de ações e programas específicos para setores importantes da região, como artesanato, mercado fitness, empreendedorismo feminino, produtos lácteos e turismo, com foco nas agências de viagens e operadoras, entre outras.

- **Execução Orçamentária:** O projeto não teve uma execução orçamentária e física (para as consultorias) dentro dos parâmetros estabelecido em função do programa Sebraetec. Também se deu pela dificuldade em implementar a Lei Geral nos municípios e da capacitação dos Agentes de Desenvolvimento na Zona da Mata, uma vez o ano eleitoral e a crise financeira dos municípios. As demais metas foram cumpridas dentro do padrão previsto, sendo algumas superadas.

O cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, gerando uma execução abaixo do previsto.

## **DET Noroeste**

O DET Noroeste de Minas abrange 22 (vinte e dois) municípios e tem como público alvo MEIs, MEs, EPPs, potenciais empresários, potenciais empreendedores, produtores rurais, além de gestores públicos e outras lideranças relacionadas ao tema do desenvolvimento econômico local. Desta forma, o projeto alia atendimento e capacitação aos pequenos negócios, fortalecendo o tecido empresarial e a governança local.

Em 2016, foram atendidos 1.798 pequenos negócios no âmbito do DET Noroeste de Minas, além de realizada a implementação da Lei Geral em 01 (um) município e abertura de 02 (duas) salas do empreendedor. Destaca-se também a realização de workshops, palestras, oficinas, cursos, encontros, seminários, missões, dentre outros atendimentos, através das parcerias realizadas com entidades públicas e privadas, Prefeituras Municipais, Agências de Desenvolvimento, Associação de Municípios do Noroeste – AMNOR, Consórcio de Saúde – CONVALES e Gerência Regional de Saúde de Unaí- GRS.

Dentre as ações realizadas de maior destaque podemos citar: a realização de 02 (dois) Seminários de Educação Empreendedora, Cooperativista e Financeira nos municípios de Chapada Gaúcha e João Pinheiro, o Seminário de Inteligência Competitiva em Vendas em Paracatu, Semana do MEI em Unaí e Paracatu, Seminários da Agricultura Familiar, Semana do Empreendedorismo com foco em Marketing Digital, o Encontro Regional de Bootcampers com o objetivo de trabalhar o capital empreendedor e a inovação no território, além de continuar em 2016 o apoio ao Projeto Noroeste Empreendedor, que tem como objetivo principal atuar com pequenos empresários e agricultores familiares que fabricam e comercializam alimentos, tendo em vista a implantação do SIM – Sistema de Inspeção Municipal dos municípios do Noroeste, regulamentando sua atuação em busca de novos mercados.

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

Ressalto a importância deste projeto para o fortalecimento da governança nos municípios atendidos, bem como das instituições públicas e privadas envolvidas nas ações previstas, focados sempre na necessidade de ampliar o atendimento com excelência aos pequenos negócios por meio da assistência técnica voltada em gestão, inovação, acesso a novos mercados e serviços financeiros.

- **Execução Orçamentária:** O projeto tem previsto o valor de R\$ 150.000,00 de SEBRAETEC, o qual foi aplicado somente o valor de R\$ 34.205,50, devido às dificuldades de negociações de contrapartida com os empresários, bem como de credenciamento das entidades executoras do programa. Assim a execução financeira do projeto foi prejudicada em virtude da não aplicação do recurso SEBRAETEC.

## DET Jequitinhonha

O DET Vale do Jequitinhonha abrange 29 municípios e tem como público alvo MEIs, MEs, EPPs, potenciais empresários, potenciais empreendedores, produtores rurais, além de gestores públicos e outras lideranças relacionadas ao tema do desenvolvimento econômico local. Desta forma, o projeto alia atendimento e capacitação aos pequenos negócios, fortalecendo o tecido empresarial e a governança local.

Em 2016, foram atendidos 1794 pequenos negócios no âmbito do DET Vale do Jequitinhonha, sendo 308 microempreendedores individuais, 454 microempresas, 201 empresas de pequeno porte, 831 produtores rurais e 1364 potenciais empresários. Destaca-se também a realização de 19 cursos, 1.664 horas de consultoria, 14 missões/caravanas, 38 oficinas, 200 orientações técnicas, 17 palestras e 31 seminários.

Por fim, vale ressaltar a intensificação da parceria com as entidades representativas de classe, através do desenvolvimento do planejamento estratégico, da aproximação com as Associações de Municípios e na busca por alternativas de soluções de convívio com a seca.

A execução física do projeto foi atingida como proposto, no entanto, devido as distâncias dos municípios atendidos e a necessidade de nossos clientes, acabamos por realizar mais missões que o previsto originalmente.

- **Execução Orçamentária:** A execução financeira do projeto ficou comprometida devido ao cenário atípico do ano 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae

sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de Pessoa (s) Jurídica (s) prestadora de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016 e uma execução abaixo do previsto.

### **DET Mucuri**

O DET Vale do Mucuri abrange 25 municípios e tem como público alvo MEIs, MEs, EPPs, potenciais empresários, potenciais empreendedores, produtores rurais, além de gestores públicos e outras lideranças relacionadas ao tema do desenvolvimento econômico local. Desta forma, o projeto alia atendimento e capacitação aos pequenos negócios, fortalecendo o tecido empresarial e a governança local.

Em 2016, foram atendidos 1289 pequenos negócios no âmbito do DET Vale do Jequitinhonha, sendo 430 microempreendedores individuais, 439 microempresas, 187 empresas de pequeno porte, 233 produtores rurais e 1218 potenciais empresários. Destaca-se também a realização de 12 cursos, 295 horas de consultoria, 60 oficinas, 36 palestras e 23 seminários.

Por fim, vale ressaltar a intensificação da parceria com as entidades representativas de classe, através do desenvolvimento de planejamento estratégico, da aproximação com as Associações de Municípios e na busca por alternativas de soluções de convívio com a seca.

Como ação de destaque cito o 1º Festival de Negócios, ocasião em que tivemos reunidos no Expominas mais de 388 participantes, de dezesseis municípios. Também como destaque cito a melhoria no ambiente legal, através da implementação da Lei Geral, o aumento do volume de compras das MPE.

A execução física do projeto ficou parcialmente prejudicada devido ao período eleitoral que impactou diretamente na realização de cursos, e seminário, impossibilitando que atingíssemos os valores propostos para o projeto. Em contrapartida, como medida de gestão aumentamos a oferta de oficinas, visto o grande aumento na procura.

- **Execução Orçamentária:** A execução financeira do projeto ficou parcialmente comprometida devido ao cenário atípico do ano 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de Pessoa (s) Jurídica (s) prestadora de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016 e uma execução abaixo do previsto.

### **DET Norte de Minas**

O DET Norte de Minas abrange 40 municípios e tem como público alvo MEIs, MEs, EPPs, potenciais empresários, potenciais empreendedores, produtores rurais, além de gestores públicos e outras lideranças relacionadas ao tema do desenvolvimento econômico local. Desta forma, o projeto alia atendimento e capacitação aos pequenos negócios, fortalecendo o tecido empresarial e a governança local.

Em 2016, foram atendidos 3.671 pequenos negócios no âmbito do DET Norte de Minas, além da implementação da Lei Geral em um municípios, além de melhoria da nota de Implementação em outros cinco e abertura de 03 (três) salas do empreendedor. Destaca-se também as ações de articulação de redes de cooperação pública e privada nos territórios do Alto Rio Pardo e da Serra Geral. No Alto Rio Pardo, a consolidação do PROGRAMA LÍDER propiciou a integração de lideranças dos 17

municípios do território em prol da elaboração de um Plano de Desenvolvimento Estratégico Regional Sustentável. O documento, construído por mais de 120 lideranças públicas, empresariais e do terceiro setor, foi apresentado aos prefeitos eleitos (pleito 2017-2020) e aborda sete eixos prioritários, definidos pelos participantes. Para gerir o Plano, foi criada a Agência de Desenvolvimento Regional do Alto Rio Pardo, cuja primeira Diretoria é composta por integrantes do Líder.

Na Serra Geral, podemos destacar a realização do I SEMINÁRIO DE FERRAMENTAS E SOLUÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL, que propiciou o fortalecimento da Rede de Cooperação de Entidades Públicas e Privadas da Serra Geral. Outra ação de destaque foi o ENCONTRO COM PREFEITOS ELEITOS DA SERRA GERAL, que culminou no compromisso de construção de uma agenda de ações focadas no desenvolvimento do território.

Em continuidade às ações iniciadas no ano de 2015 no Território do Médio São Francisco, focadas no desenvolvimento do turismo regional, foi realizado o SEMINÁRIO DE DESENVOLVIMENTO DA CADEIA DO TURISMO DO MÉDIO SÃO FRANCISCO, que resultou na consolidação do Grupo de Lideranças Públicas e Privadas dos municípios de Pirapora, Buritizeiro, Januária e Itacarambi. O resultado foi o desenvolvimento de um Plano de Trabalho, a ser executado em 2017.

Em 2016 foram realizadas capacitações para os Agentes de Desenvolvimento do Norte de Minas, tendo como resultado a construção dos Plano de Trabalho Estratégicos para serem desenvolvidos em seus municípios. Com relação às Salas do Empreendedor, foram implementadas ações em quatro municípios, que teve como resultado a adequação das mesmas ao Termo de Referência.

Com relação às ações do Bloco de Atendimento, podemos destacar a realização do CIRCUITO DE OPORTUNIDADES DA SERRA GERAL, que teve como objetivo a promoção de oportunidades de negócios entre empresários. O resultado foi a divulgação dos produtos do território e a possibilidade de geração de novos negócios. Outro destaque foi a realização do Seminário “JORNADA DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA”, que teve como objetivo disseminar o comportamento empreendedor e inovador entre os participantes.

Outro destaque foi a realização do I FAMTUR DO MÉDIO SÃO FRANCISCO. A iniciativa consistiu na promoção de ações para as agências e agentes de viagem, imprensa regional e operadores de turismo com o objetivo de apresentar as potencialidades turísticas da região. Teve como resultado a divulgação em mídia regional, estadual e nacional, ocasionando aumento na procura pelos destinos turísticos mencionados e consequente estímulo à necessidade de qualificação pelos prestadores de serviços para esta nova demanda.

Ao longo do ano, as ações de consultoria tecnológica contribuíram para o aperfeiçoamento produtivo, adequação de layout e design, criação de web site, dos setores de confecções, produção de cachaça e comércio e serviços em geral.

- **Execução Orçamentária:** Em relação às despesas, a execução de 73,4% (R\$ 1.025.476,00) do valor previsto (R\$ 1.396.838) deveu-se ao fato das dificuldades de execução dos recursos do Programa Sebraetec. Como se sabe, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa (s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto. Salientamos que tal fato impactou, também de maneira insatisfatória, na porcentagem de execução das Receitas.

No que se refere às metas de atendimentos, o número de consultorias (3.436) foi parcialmente atingido (1.868, correspondente a 54,4%) em razão da justificativa exposta acima. A maioria das consultorias previstas no projeto seriam atendidas com o Sebraetec. Como houve baixa execução de ações do Programa, consequentemente afetou-se no valor previsto.

Os demais instrumentos (Curso/Missão/Caravana/Oficina/Orientação/Palestras/Seminário) registraram execução acima do previsto em razão da necessidade diagnosticada dos clientes atendidos. Salientamos que, mesmo as metas sendo realizadas além do planejado, os recursos financeiros foram suficientes para a realização das mesmas.

## **DET Rio Doce**

O DET Rio Doce abrange 26 municípios e tem como público alvo MEIs, MEs, EPPs, potenciais empresários, potenciais empreendedores, produtores rurais, além de gestores públicos e outras lideranças relacionadas ao tema do desenvolvimento econômico local. Desta forma, o projeto alia atendimento e capacitação aos pequenos negócios, fortalecendo o tecido empresarial e a governança local.

Quanto à execução financeira, executou-se 85,7% do recurso e 92,7% da receita projetada foi alcançada.

Em 2016 foram atendidos, no âmbito deste projeto, 1654 pequenos negócios (PJ), enquanto a previsão era de atender 1.320 e 745 potenciais empresários e empreendedores, enquanto a previsão era de atender 500, ou seja 125,3 % e 149 % respectivamente. Quanto às metas que dizem respeito à Articulação e especialmente da Lei Geral, um novo município implementou a Lei Geral, além da potencialização da mesma lei em outros demais. Ressalta-se que, por ser um ano eleitoral, a articulação junta aos municípios não pode ser priorizada. Destaca-se também que foram realizados 6 cursos, 1 feira, 7 missões e caravanas para eventos do SEBRAE e de parceiros, 15 oficinas, 1.400 orientações, 2 palestras e 13 seminários.

Os eventos de maior relevância foram o I Festival de Negócio do Território do Vale do São Mateus, com a participação de mais de 1.500 pessoas, o I Festival do Mel em Itueta, o Workshop de Hortaliças em Caratinga (uma parceria entre o Sebrae, IBIO, Embrapa Hortaliças e Ccasa) e o IX Fórum do Desenvolvimento Sustentável do Território Rio Doce Krenak. Neste último, talvez o maior destaque, surgiu a necessidade de trabalhar lideranças públicas e privadas, de forma que apoiem as ações desenvolvidas pelo projeto do SEBRAE DET, nos municípios do território Rio Doce Krenak. Foi criada uma militância e um fórum permanente de discussão entre o poder público e a sociedade organizada, sobre a importância de trabalharem ações integradas para o desenvolvimento do território.]

- **Execução Orçamentária:** A aplicação financeira não chegou a 100% devido a dificuldades em realizar ações de políticas públicas por ocasião do ano de 2016 ter sido realizado as eleições municipais.

Quanto às outras metas, todas, a exceção de uma, foram superadas, alguns acima dos 115%, o que se deve à uma aplicação cada vez mais assertiva dos recursos disponíveis.

Sobre o programa Sebraetec, o cenário econômico atípico no ano de 2016, e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae sucederam em uma decisão tardia do Sebrae/NA no aporte de recursos ao programa, e na necessidade de implantação de um edital de credenciamento de pessoa(s) jurídica(s) Prestadoras de Serviços de Consultoria Tecnológica, que decorreram no atraso do início da operação do Sebraetec para o 2º semestre/2016, e uma execução abaixo do previsto.

## DET Sertão de Minas

O Projeto DET Sertão de Minas está inserido em um território localizado na região central do Estado de Minas Gerais, caracterizada pelo cerrado e posição geográfica privilegiada, que liga a região aos três Estados da região Sudeste e a Brasília. O território do projeto é composto por 18 municípios: Abaeté, Augusto de Lima, Biquinhas, Buenópolis, Cedro do Abaeté, Corinto, Curvelo, Felixlândia, Inimutaba, Joaquim Felício, Monjolos, Morada Nova de Minas, Morro da Garça, Paineiras, Pompéu, Presidente Juscelino, Santo Hipólito e Três Marias. População total estimada em 247.540 habitantes, sendo 73,75% urbana. Somente Curvelo com 74.219 têm mais de 30 mil habitantes. 8 dos 18 municípios tem menos de 5.000 habitantes. O objetivo do Projeto é fortalecer a economia por meio do atendimento aos pequenos negócios, contribuir com o desenvolvimento econômico, desenvolver e fortalecer atividades produtivas locais geradoras de emprego e renda, fomentar o empreendedorismo, contribuir com a inclusão produtiva e geração de novos negócios.

Os recursos deste Projeto foram aplicados na realização de ações que contemplam seu objetivo. Realizamos e apoiamos diversas ações com entidades parceiras: SUPERLEITE 2016 em parceria com o Sindicato dos Produtores Rurais de Pompéu de 20 a 23/07/2016 com destaque para o potencial da produção leiteira da região e diversos representantes das indústrias de laticínios, insumos, laboratórios e equipamentos agrícolas com mais de 50 empresas expositoras. Atividades e ações da SUPERLEITE movimentaram mais de R\$ 700.000,00 e foram registrados mais de 12.000 participantes no evento. Em Curvelo, implementação de ações para o Desenvolvimento Econômico Territorial integrando o setor público, privado e o terceiro setor, com ênfase na atuação das MPE's e dos pequenos negócios através do CODEC – Conselho de Desenvolvimento Econômico de Curvelo e Região. Em Corinto, região que explora cristais e quartzo, utilizado nas mais diversas aplicações tecnológicas, realizamos estudos de mercado do setor, palestras, oficinas, seminários e consultorias junto aos Empresários, Empreendedores, MPE's e MEI's cooperados da UNIQUARTZ com objetivo de fortalecer o Setor mineral em Corinto e região. Dentre as atividades realizadas neste projeto, conforme dados do SME foram atendidas 242 MPE's; 117 MEI's; 329 Produtores Rurais; 125 EPP's; 1.099 Potenciais Empresários; 09 Cursos; 02 Missões Empresariais; 25 Palestras com 1.618 participantes; 03 Feiras/Sebrae; 10 Seminários e 27 Oficinas Empresariais, dentre outras ações que compõe o Projeto. .

- **Execução Orçamentária:** As referidas inconsistências do resultado final entre o planejado e executado no exercício se justificam devido as variações e oscilações da economia e mercado, a otimização dos recursos, no qual fizemos muito mais com muito menos, conforme análise dos dados e resultados finais de 2015 para os resultados finais de 2016, utilizando estratégias de atuação que foram significativas para o projeto sem prejudicar de forma alguma seus objetivos e resultados esperados. Desta forma, tivemos a realização de 52,4% do orçamento previsto.

Devido os ajustes e aprovação das atividades de 2016 do projeto, início das atividades e ações terem sido a partir de abril/2016 e com o planejamento de agenda 2016 dos nossos Instrutores internos já realizadas e comprometidas com as demais microrregiões/Regional Centro, as metas referentes a cursos e horas / consultorias, apresentaram as referidas inconsistências.

Desta forma, buscamos alternativas estratégicas em conformidade com o projeto, objetivos e resultados, otimizando nossos Instrutores internos e priorizando o aumento das nossas metas previstas com palestras, oficinas e seminários, atendendo um número muito maior e significativo (público alvo do projeto) de pessoas e municípios inseridos no projeto e em nossa microrregião, com o mesmo fundamento, objetivo e principalmente com resultados positivos alcançados, vindo desta forma, otimizar também os recursos do referido Projeto.

Nossas ações foram realizadas dentro do prazo previsto e mesmo com as divergências, atendemos um número maior de clientes e pessoas que são público alvo do projeto e principalmente alinhado e em conformidade com os resultados e objetivos que foram estabelecidos.

**Compras Governamentais Municipais:** O projeto tem como objetivo contribuir para o aumento da participação econômica dos microempreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e agricultores familiares nas compras públicas municipais de Minas Gerais, propiciando a geração e fixação de renda local, o aumento de riquezas, o crescimento econômico, fortalecimento do empreendedorismo, maior inclusão social e econômica do homem no campo, bem como a ampliação da base de fornecedores dos Governos Municipais.

No que tange ao alinhamento estratégico do SEBRAE Minas, ressalta-se que esse projeto tem como diretrizes a contribuição da retenção, a expansão e atração de negócios, com vistas a promover a competitividade dos territórios; a edificação de um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios; a promoção da orientação estratégica para o mercado e a identificação, proposição e estimulação da implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios.

Dentre as diversas ações que permearam o projeto, cuja intervenção ocorreu em 24 municípios mineiros, destacam-se a elaboração de cartilhas sobre a temática das compras governamentais dirigidas aos gestores públicos, empresários de pequenos negócios e agricultores familiares; a adequação de metodologias de abordagens para aplicação junto ao público do projeto; a realização de seminários de sensibilização e pesquisas tanto junto às empresas que já realizam negócios com o governo municipal, quanto em empresas que ainda não possuem essa prática.

Ressalta-se, dentro do Fomento Minas ocorrido em Setembro, a viabilização de oficinas para a realização de pregões presenciais ao vivo nas modalidades de licitações exclusivas e cotas de 25% dirigidas aos pequenos negócios, além do seminário sobre as compras governamentais da agricultura familiar. Vale mencionar a parceria com o TCE –MG para o I Congresso Internacional de Controle e Políticas Públicas, evento de capacitação voltado para membros e servidores dos Tribunais de Contas brasileiros e estrangeiros, gestores e servidores públicos e membros da academia que teve como principal objetivo discutir temas relacionados à melhoria da administração pública, principalmente a despeito da fiscalização da Lei Complementar nº 147/2014, mais conhecida como Lei Geral das MPE.

Merece menção também os esforços de implementação do Pró-Micro - Programa Estruturante de Desenvolvimento da Micro e Pequena Empresa em municípios atendidos pelo projeto, que visa elevar as cidades vocacionadas de Minas Gerais, como referências nacionais em desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, por meio da promoção de políticas públicas e apoio às iniciativas de fomento ao setor, com foco no resultado empresarial. Principais resultados alcançados pelo projeto: 149 cursos/oficinas; 35 seminários, totalizando 5.960 participantes incluindo gestores públicos, empresários e produtores rurais.

No segundo semestre de 2016, em acordo com a Gerência da UDT, foi alterada a estratégia de realização dos seminários junto aos produtores rurais, sendo adotado uma parceria com as regionais na realização de ações conjuntas. Esta alteração na forma de atuação se justifica, na busca de melhoria nos resultados físicos e orçamentários. Em um total de 9 encontros em parceria com as regionais do Sebrae-MG, foi desembolsado R\$ 32.000,00 do projeto com alcance de mais de 1.800 participantes, sendo que deste total mais de 530 foram lançados nas metas de atendimento das regionais.

Sendo este o ano de eleições municipais, houve descontinuidade do projeto em um grupo de cidades que representa aproximadamente 20% das cidades trabalhadas. Vários motivos foram detectados sendo que todos voltados a questões eleitorais.

**Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda em Belo Horizonte:** O objetivo do projeto de Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda em Belo Horizonte é dinamizar a economia das comunidades: Alto Vera Cruz, Granja de Freitas e Taquaril; Morro das Pedras e Ventosa; Morro do Papagaio; Aglomerado da Serra; Pedreira Prado Lopes; Vila Apolônia (Venda Nova); Vila Cemig (Barreiro), no município de Belo Horizonte e Vila Ideal, no município de Juiz De Fora, por meio de uma estratégia integrada de atendimento e articulação de parcerias que estimulem o desenvolvimento dessas regiões urbanas de baixa renda. O objetivo é atuar na formalização das atividades econômicas de empreendedores que já atuam no território, fomentar o empreendedorismo como instrumento de inclusão produtiva e geração de trabalho e renda, desenvolver e fortalecer as atividades produtivas locais, geradoras de emprego, ocupação e renda, a partir de capacitação empresarial e estímulo ao associativismo, melhorar o ambiente de negócios a partir de ações que favoreçam os instrumentos de desburocratização, do uso de poder de compra e da formalização dos empreendimentos de pequeno porte e articular parcerias com instituições dos setores público e privado, além de outras instituições do terceiro setor que já atuam ou podem vir a contribuir para a promoção do desenvolvimento do território.

O DET Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda em Belo Horizonte abrange o município de Belo Horizonte e tem como público alvo MEIs, MEs, EPPs, potenciais empresários, potenciais empreendedores, e outras lideranças relacionadas ao tema do desenvolvimento econômico local. Desta forma, o projeto alia atendimento e capacitação aos pequenos negócios, fortalecendo o tecido empresarial e a governança local.

Em 2016, foram atendidos 1427 MEIs, 222 Micro Empresas, 31 Pequenas empresas e 431 potenciais empresários, além da implementação da Lei Geral em Belo Horizonte. Destaca-se também o Programa Sabores da Comunidade, BH Negócios, Exchange Jovem Empreendedor, Despertar para professores do ensino médio do EJA, Startup weekend comunidade, Semana do MEI, Sebrae e CDL mais perto de você; horta urbana, participação na feira Nacional de artesanato e o programa de pré-aceleração Empreendedores de Futuro, além de cursos e oficinas ministrados durante o ano.

Foram apontadas neste projeto, divergências para maior na execução física das métricas, oficina, orientação e seminário. A crise econômica que o enfrentamos em 2016, nos deu a oportunidade de atender a um número maior de clientes, sem onerar financeiramente o projeto. Isso fez com que tivéssemos uma execução maior do que o previsto nestas métricas. É importante ressaltar, que em função deste aumento na procura pelo SEBRAE e para termos uma qualidade melhor no atendimento, algumas palestras foram substituídas por seminários, o que fez com que a métrica de palestra ficasse menor do que o previsto.

As demais métricas e a execução financeira, ficaram dentro do esperado.

**Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda em Juiz de Fora:** O objetivo do projeto de Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda em Juiz de Fora é dinamizar a economia das comunidades Vila Ideal, Vila Olavo Costa, Furtado de Menezes, Solidariedade, Vila Ozanan, Santa Luzia, Santa Efigênciã, Ipiranga e Sagrado Coração de Jesus, no município de Juiz De Fora, por meio de uma estratégia integrada de atendimento e articulação de parcerias que estimulem o desenvolvimento dessas regiões urbanas de baixa renda. O objetivo é atuar na formalização das atividades econômicas de empreendedores que já atuam no território, fomentar o empreendedorismo como instrumento de inclusão produtiva e geração de trabalho e renda, desenvolver e fortalecer as atividades produtivas locais, geradoras de emprego, ocupação e renda, a partir de capacitação empresarial e estímulo ao associativismo, melhorar o ambiente de negócios a partir de ações que favoreçam os instrumentos de desburocratização, do uso de poder de compra e da formalização dos empreendimentos de pequeno porte e articular parcerias

com instituições dos setores público e privado, além de outras instituições do terceiro setor que já atuam ou podem vir a contribuir para a promoção do desenvolvimento do território.

O DET Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda em Juiz de Fora abrange o município de Juiz de Fora e tem como público alvo MEIs, MEs, EPPs, potenciais empresários, potenciais empreendedores, e outras lideranças relacionadas ao tema do desenvolvimento econômico local. Desta forma, o projeto alia atendimento e capacitação aos pequenos negócios, fortalecendo o tecido empresarial e a governança local.

Em 2016, foram atendidas 50 pessoas jurídicas, sendo 41 MEIs, 7 Microempresas, 02 Pequenas empresas e 184 potenciais empresários. Destaca-se também o Programa Sabores da Comunidade, tendo, o Seminário de Negócios de Impacto Social, 2º Seminário de Educação Empreendedora e Financeira e o Você + empreendedor (mutirão de formalização em parceria com a Prefeitura de Juiz de Fora), além de palestras, cursos e oficinas ministrados durante o ano. Obtivemos excelente resultados com a implementação de diversas ações de educação empreendedora, tendo sido realizado um curso de Formação de Jovens Empreendedores para uma turma fechada de educadores de escolas localizadas na região atendida pelo projeto e 10 cursos Crescendo e Empreendendo foram realizados aos jovens moradores dos bairros do Ipiranga, Santa Luzia e Santa Efigênia.

O projeto não teve uma execução orçamentária dentro dos parâmetros estabelecido tendo em vista que não foi realizada uma das ações previstas para 2016 por desistência do parceiro estratégico: a Techstars, realizadora do Startup Weekend Comunidades, evento o qual o Sebrae seria o principal apoiador, comunicou o cancelamento do evento devido à baixa adesão de participantes. O cenário político e o ano eleitoral também influenciaram a realização de ações nos bairros Vila Ideal e Vila Olavo Costa. As demais metas foram cumpridas dentro do padrão previsto, sendo algumas superadas.

Tabela 62: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UEDE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Educação Empreendedora – projeto transferidor e execuções regionais	2.406.929	1.938.409	81%
<b>Total</b>	<b>2.406.929</b>	<b>1.938.409</b>	<b>81%</b>

Fonte: SME

Todos os projetos que compõem o Programa Nacional de Educação Empreendedora, bem como sua relação de execução orçamentária estão apontados na seção 3.4.3 – Programas Nacionais.

### 3.6.4.2 Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

#### Dados Gerais

	Descrição
<b>Tipo</b>	Ação orçamentária
<b>Finalidade</b>	Elaborar e oferecer soluções em conhecimento e tecnologia para dar suporte ao desenvolvimento e gestão de projetos de atendimento.
<b>Descrição</b>	A atuação de gestão do SEBRAE/MG é realizada por meio de projetos, sendo caracterizada por disponibilizar produtos, serviços e informações.
<b>Unidade responsável pelas decisões estratégicas</b>	Unidade de Acesso a Mercados. Unidade de Acesso a Serviços Financeiros. Unidade de Educação e Empreendedorismo.
<b>Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução</b>	Unidades Técnicas.
<b>Unidades executoras</b>	Unidades Técnicas.
<b>Coordenador estadual da ação</b>	Gerentes das Unidades Técnicas.
<b>Competências institucionais requeridas para a execução</b>	Elaboração de estratégias para o desenvolvimento de produtos, serviços, metodologias e informações para atender às necessidades dos projetos. Gestão de projetos internos para execução das ações.

Tabela 63: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAM

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Reforço Competitivo e Acesso a Mercados	34.303	34.300	100%
Estratégias de Negócios e Marketing	32.450	29.677	92%
Internacionalização das Empresas Mineiras para o Mercado Global	107.600	106.883	99%
<b>Total</b>	<b>174.353</b>	<b>170.861</b>	<b>98%</b>

Fonte: SME

**Reforço Competitivo e Acesso a Mercados:** Foram realizadas dentro desse projeto viagens com o objetivo de acompanhar a realização de ações e atividades contempladas nos projetos/atividades Sebrae no Pódio, Chama Empreendedora e Foco Competitivo de Fogos de artifício em Santo Antônio do Monte. As despesas de viagens foram relativas a passagens, hospedagens, traslados e diárias. A descrição dessas ações e atividades já estão mencionadas nos relatórios gerenciais dos projetos Competitividade e Mercado e Promoção e acesso a mercados.

**Estratégias de Negócios e Marketing:** O objetivo desse projeto é disponibilizar ferramentas de mercado para a geração de novos negócios. Nesse sentido demos prioridade para duas ações sendo;

Canais de distribuição: Desenvolver nos empresários e gestores dos canais de vendas e distribuição das empresas participantes, os conceitos, as estratégias e a disciplina na análise dos relatórios de inteligência comercial para capacitá-lo na identificação de ações de melhorias que deverão ser implantadas, na elaboração, execução e acompanhamento de um Plano de Ação de Melhoria da Gestão dos Canais de Vendas e Distribuição, contribuindo para o aumento da competitividade das empresas participantes.

- Turma Piloto:
- Mapeamento inicial: 20 a 23/06
- 1ª rodada de consultoria/Workshop: 18 a 22/07
- 2ª rodada de consultoria: 22 a 25/08
- 3ª rodada de consultoria: 12 a 15/09
- Número de participantes: 18 (segmento da moda)
- Local: Belo Horizonte

Metodologia de Inserção na Rede de Atendimento: Estamos desenvolvendo um método de relacionamento entre a Unidade de Mercado, Unidade de Atendimento e as Regionais para facilitar a entrada das demandas pontuais e formalizar o processo de encaminhamento das mesmas.

Objetivos:

- Desenvolver e aperfeiçoar as soluções para os clientes;
- Padronizar o relacionamento com o atendimento;
- Padronizar o Script de atendimento;
- Criar cronograma de capacitação com o Call Center;
- Criar cronograma de apresentação das novas metodologias e capacitação com os técnicos das regionais;
- Padronizar a divulgação dos eventos;
- Criar fluxo de atendimento aos clientes internos e externos.

Esta metodologia tem como premissa ser capaz de entender as demandas dos clientes, por meio da articulação com as unidades de atendimento ligadas à DIOP – Diretoria de Operações, entregando soluções mais assertivas a cada tipo de modelo de negócio. Sua implementação está prevista para fevereiro 2017.

**Internacionalização das Empresas Mineiras para o Mercado Global:** O ano de 2016 foi um marco para a área internacional. Desenvolvemos várias ações pautadas na nossas estratégias de abordagem: empresarial (conceito de competitividade e diferenciação) e de fomento (desenvolver proposta de valor dos territórios).

Sendo assim, foram realizadas várias ações/atividades. 6 missões internacionais para os EUA e Europa, com o apoio e/ou acompanhamento da UAM. Destacamos 3 delas: 2 missões às feiras SCAA (EUA) e SCAE (Europa), nas quais tivemos a participação de 11 organizações. Na SCAE foram realizadas visitas à potenciais compradores em Londres e Hamburgo e um dos grupos participantes, a COOMAP, já registrou venda de 1 container (cnt) para um comprador alemão. E a terceira missão, institucional, referente a viagem de referência “prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor” à Lisboa, realizada em novembro, para conhecer as experiências e iniciativas portuguesas voltadas ao Desenvolvimento Econômico Local.

Promovemos um Workshop de Internacionalização com o grupo de cooperativas e associações de café Fairtrade do Sul de Minas em Varginha, para atender a uma demanda de capacitação sobre

exportação “direta” (a maioria dos grupos exporta via trading). O objetivo do workshop de internacionalização ofertado pela UAM foi capacitá-los em logística e marketing internacional, negociações comerciais internacionais e comércio exterior.

Foram realizadas também 3 capacitações sobre exportação em Nova Serrana e Ponte Nova, a partir de demandas pontuais dos grupos de fabricantes de calçados e cachaça.

Participação no grupo gestor do Projeto de internacionalização de Uberlândia, que tem como principais objetivos, integrar a cidade de Uberlândia no circuito de cidades que priorizam a internacionalização como fator de competitividade, e definir um plano estratégico para torná-la uma cidade global.

Realizamos 2 eventos de internacionalização na Regional Triângulo. Em Uberlândia foi promovido um Meeting de Internacionalização, com o intuito de promover a internacionalização empresarial e institucional de Uberlândia e municípios limítrofes. Já no evento de Uberaba, realizamos o SEBRAE ESPAÇO DE NEGÓCIOS, com Rodada de Negócios multissetorial e setor sucroenergético, Seminário de Internacionalização, e palestras sobre os temas voltados para a internacionalização.

Criação do termo de referência para licitação e comercialização de missões internacionais.

Tabela 64: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UASF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento de Soluções de Acesso a Serviços Financeiros	659.218	407.373	62%
<b>Total</b>	<b>659.218</b>	<b>407.373</b>	<b>62%</b>

Fonte: SME

Em 2016, foi concluída a reformulação da capacitação de atendentes, tendo como entrega o “Termo de Referência para Atendimento em Serviços Financeiros”. Foi realizada a capacitação em cinco Regionais, a saber, Norte, Centro, Jequitinhonha e Mucuri, Rio Doce e Triângulo; encontro de consultores de metodologia fechada, atingindo mais de 250 colaboradores da rede de atendimento. As demais regionais serão capacitadas no 1º semestre de 2017.

Houve grande dedicação ao desenvolvimento de soluções para otimizar o atendimento em Gestão e Educação Financeira, realizado pelo Sebrae. Foram desenvolvidas soluções (vídeos, palestras, oficinas e roteiros de consultoria) de gestão e educação financeira, além da entrega dos dois aplicativos desenvolvidos no âmbito do convênio firmado com a FEBRABAN: Meu Negócio em Dia e Calculadora do Empresário, os dois APPs somam mais de 15.000 downloads, desde o lançamento, ocorrido em maio/2016.

Ocorreu o apoio e a realização de eventos e ações para validar e divulgar as soluções desenvolvidas no âmbito do projeto, além de potencializar a educação financeira do público alvo do Sebrae, sendo eles: Semana Nacional do Microempreendedor Individual, Semana da Micro e Pequena Empresa, Seminários de Educação Empreendedora, Financeira e Cooperativista, Fórum de Cidadania Financeira do Banco Central. Destaque para a Semana De Renegociação de Dívidas, realizada pela Senacon e Sebrae, durante a 3ª Semana Nacional de Educação Financeira, a ação contou com apoio do Banco Central, Serasa e Febraban, mais de 3000 pedidos de renegociação foram realizados durante o período (16/05 a 30/05). Destaque também para parceria com Banco Central e SENACON, que potencializaram as ações realizadas pelo Sebrae.

Dois importantes estudos foram realizados, com o apoio da UINE: 2ª edição da pesquisa “Relacionamento Bancário das Micro e Pequenas Empresas” e a pesquisa nacional “Percepção dos pequenos negócios sobre maquininhas de cartão”, que contou com o apoio da UGE do Sebrae NA. Os resultados obtidos subsidiarão o direcionamento das ações de inclusão financeira para o próximo ano.

O Projeto não executou, financeiramente, todo o recurso previsto, pelos seguintes fatos: foram realizadas menos turmas de capacitação da Rede de Atendimento, devido a indisponibilidade de agenda das equipes de atendimento de 4 Regionais do Sebrae Minas; economicidade na impressão do “Termo de Referência em Serviços Financeiros”, utilizado na capacitação da Rede de Atendimento, sendo impressa a mesma quantidade, com um custo menor do que o previsto; Realização da pesquisa de Aceitação de Cartão, em parceria com o Sebrae NA, a nível nacional, utilizando recursos da UGE NA, trazendo mais eficiência e abrangência a ação; economicidade e eficiência no desenvolvimento de soluções utilizando equipe própria, não necessitando contratação de consultores contábeis; não liberação da UCE do Sebrae NA para revisar e atualizar as metodologias nacionais: SEI, Na Medida e Sebrae Mais. Os recursos não utilizados em 2016, serão negociados com o Sebrae NA para utilização em 2017, com o objetivo de subsidiar a construção de novas soluções de gestão financeira, demandadas pelos clientes, e não constantes no escopo inicial do projeto.

Tabela 65: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UEDE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento de Novas Metodologias UEEC	226.595	181.522	80%
<b>Total</b>	<b>226.595</b>	<b>181.522</b>	<b>80%</b>

Fonte: SME

O Projeto Desenvolvimento de Produtos e Serviços tem como proposta criar soluções de capacitação em conjunto e para as demais áreas técnicas afim de fomentar o empreendedorismo e promover o atendimento integrado às MPE's. Seu objetivo é contribuir para que o Sebrae-MG se torne referência na geração de valor para os pequenos negócios e a sociedade por meio de soluções efetivas, atrativas e transformadoras, alinhadas à realidade do cliente.

As ações do projeto também auxiliam a instituição a posicionar-se como um observatório de tendências para novas tecnologias, temas e formatos de aprendizagem. O projeto configura-se como estratégico, na medida em que, por meio das soluções implantadas, permite elevar o capital empreendedor e o nível de gestão das MPE contribuindo para aumentar a competitividade e a eficiência operacional desses negócios e do território em que estão localizados.

Em 2016 foram desenvolvidas e atualizadas 24 soluções envolvendo cursos, oficinas, consultorias, publicações e vídeos com conteúdos nas áreas de planejamento, desenvolvimento local, empreendedorismo, marketing, gestão do agronegócio e 04 soluções em estágio de desenvolvimento.

O resultado ficou dentro do esperado visto a complexidade do processo de concepção e atualização de metodologias que implica em criar conteúdos, estratégias de aprendizagem, materiais, testar e validar a solução e multiplicar a metodologia para consultores internos e externos. Além da renovação e ampliação do portfólio, destacaram-se ações como: a construção da metodologia da oficina DEL (Desenvolvimento Econômico Local); o lançamento do e-book Lojas em Shopping Center – Princípios Essenciais para o Sucesso do seu Negócio e do curso Bootcamp Empreendedorismo em Ação e da Websérie Novos Empreendedores.



O projeto atingiu o percentual de 80,1% de execução, pois para algumas ações planejadas foi possível realizarmos otimização dos custos. Cito como exemplo metodologias em que tinham sido previstas a contratação de contendedistas de mercado e utilizamos analistas do Sebrae Minas com conhecimento específico na temática.

### 3.6.4.3 Projetos de Articulação Institucional

#### Dados Gerais

	Descrição
<b>Tipo</b>	Ação orçamentária
<b>Finalidade</b>	Criar e aprimorar ambientes legais e institucionais favoráveis aos pequenos negócios e ao empreendedorismo.
<b>Descrição</b>	A atuação de gestão do SEBRAE/MG, realizada por meio de projetos, caracterizada pelo relacionamento com os diversos segmentos da sociedade, de forma a promover, criar e aprimorar um ambiente que favoreça a atuação dos pequenos negócios.
<b>Unidade responsável pelas decisões estratégicas</b>	Unidade de Acesso a Serviços Financeiros Unidade de Desenvolvimento de Territórios, Liderança e Cooperativismo. Unidade de Educação e Empreendedorismo.
<b>Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução</b>	Unidades Técnicas
<b>Unidades executoras</b>	Unidades Técnicas
<b>Coordenador estadual da ação</b>	Gerentes das Unidades Técnicas
<b>Competências institucionais requeridas para a execução</b>	Elaboração de estratégias para o desenvolvimento de um ambiente favorável a atuação das MPE. Gestão de projetos internos para execução das ações.

Tabela 66: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UASF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Sociedade de Garantia de Crédito da Região Alto Paranaíba de Minas Gerais.	240.000	51.203	21%
Sociedade de Garantia de Crédito da Região Leste de Minas Gerais.	240.000	74.574	31%
Aprimoramento da Oferta de Crédito às Micro e Pequenas Empresas que buscam o BDMG	4.000	2.350	59%
<b>TOTAL</b>	<b>484.000</b>	<b>128.127</b>	<b>27%</b>

Fonte: SME

**Sociedade de Garantia de Crédito:** Durante o ano de 2016 o SEBRAE Minas focou sua atuação somente nas iniciativas com operação, apoiando e desenvolvendo os Projetos “**Sociedade de Garantia de Crédito da Região Alto Paranaíba de Minas Gerais**” e “**Sociedade de Garantia de Crédito da Região Leste de Minas Gerais**”.

Conforme a Chamada Pública do Sebrae NA 003/2008, as ações para o grupo em operação foram focadas na assistência técnica e operacional aos Projetos.

A Garantia dos Vales (SGC do Leste de Minas) fechou 2016 com aproximadamente R\$3.676.573,95 (três milhões seiscentos e setenta e seis mil quinhentos e setenta e três reais) de cartas de garantia, totalizando 139 operações e garantindo no mercado operações de quase 6 milhões de reais. Apesar desse resultado, cabe ressaltar que de maio a meados de setembro a Garantia dos Vales ficou operou apenas com o Fundo Próprio da Garantia, devido a um problema no Convênio com o SEBRAE Nacional, o que prejudicou o andamento das operações e ações. Mesmo assim, a Garantia dos Vales, participou nos eventos e reuniões da Rede de SGC's do Brasil e no XXI Fórum Iberoamericano de Sistema de Garantia de Crédito e Financiamento para MPE, realizado no Chile, apresentando um ótimo resultado em 2016.

Já a Garantia Paranaíba (SGC do Alto Paranaíba), em seu segundo ano de operação, concedeu 78 Cartas de Garantia totalizando o valor aproximado R\$3.254.153,00 (três milhões duzentos e cinquenta e quatro mil e cento e cinquenta e três reais), garantindo no mercado operações de mais de 4 milhões de reais. Em 2016, a Garanti Paranaíba executou em parceria com o SEBRAE Minas dois Fóruns com as Cooperativas SICOOB Credipatos e SICOOB Credicopa com o interesse em qualificar colaboradores acerca da importância da Garanti Paranaíba para a economia local, ações previstas no Planejamento de 2016. Além disso, participou dos eventos e reuniões da Rede de SGC's do Brasil.

No Projeto do Alto Paranaíba, estava previsto o repasse de duas parcelas de R\$17.000,00 ainda em 2016. Todavia, os custos operacionais da Garanti Paranaíba ficaram abaixo do previsto.

Já no Projeto do Leste de Minas, conforme já informado, no decorrer do ano de 2016 as operações foram realizadas somente com o Fundo de Risco da Associação, devido a um Convênio da Garantia com o SEBRAE Nacional, prejudicando o volume de operações e a execução de ações planejadas, impactando diretamente na execução orçamentaria do Projeto.

**Aprimoramento da Oferta de Crédito às Micro e Pequenas Empresas que buscam o BDMG:** O objetivo do projeto é melhorar a qualidade do atendimento às Micro e Pequenas Empresas, qualificando a oferta de crédito do BDMG para os Pequenos Negócios, por meio da capacitação de seus Correspondentes Bancários, ofertar informação e orientação sobre gestão de negócios às Micro e Pequenas Empresas cadastradas no BDMG, além de promover a aproximação entre os correspondentes bancários do BDMG e as equipes regionais do SEBRAE.

Neste sentido, no âmbito do SEBRAE MG, foram realizadas 16 oficinas sendo 8 em Finanças e 8 e Mercado, atendendo a 8 regionais no estado de Minas Gerais. No total foram capacitados mais de 150 correspondentes bancários que atendem mensalmente, segundo o BDMG, cerca de 1.400 empresas.

As avaliações de satisfação em relação à capacitação foram muito positivas havendo, inclusive, manifestações pela continuidade das capacitações.

O projeto não alcançou a execução mínima de 85%, pois havia uma despesa no valor de R\$ 1.600,00 a ser executada nos últimos dias de dezembro que, infelizmente, não pôde ser executada.

Tabela 67: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UDT

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor	290.000	262.869	91%
Implementação e Desenvolvimento da REDESIM em Minas Gerais	2.112.744	84.726	4%
Promoção de políticas públicas para o desenvolvimento econômico territorial	30.000	29.578	99%
Sala do Empreendedor	-	-	-
Líder - Liderança para Desenvolvimento Regional	450.000	141.919	32%
<b>Total</b>	<b>2.882.744</b>	<b>519.093</b>	<b>18%</b>

Fonte: SME

**Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor:** O projeto Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor é executado bianualmente e tem por objetivo fomentar, junto aos prefeitos municipais de todo o território nacional, a elaboração de projetos que contemplem Políticas Públicas de incentivo ao empreendedorismo. O Prêmio visa valorizar projetos que tenham por foco a criação de um ambiente favorável à cooperação, competitividade, desenvolvimento e sustentabilidade das MPE, produtores de pequenas propriedades rurais e empreendedores individuais.

Em 2016 foi encerrada a IX edição do Prêmio, a qual teve início no ano anterior. Neste ano, foi realizada auditoria dos projetos finalistas, bem como cerimônia de premiação e missão internacional a Portugal com os vencedores. Nesta edição, tivemos 91 projetos inscritos e 26 habilitados para o julgamento final.

Os municípios vencedores, conforme julgamento realizado pela Fundação João Pinheiro, foram: Capitólio, categoria Inovação e Sustentabilidade; Curvelo, categoria Compras Governamentais de Pequenos Negócios; Ipanema, categoria Pequenos Negócios no Campo; Janaúba, categoria Implementação e Institucionalização da Lei Geral; São Gonçalo do Rio Abaixo, categoria Melhor Projeto e Uberaba, em duas categorias, Desburocratização e Formalização e Inclusão Produtiva com Segurança Sanitária. Uma novidade nesta edição foi a aplicação das auditorias aos projetos pela equipe da UDT de Minas, ficando sob responsabilidade dos analistas a colheita e verificação de toda a documentação comprobatória dos projetos, o que oportunizou aprendizado e maior controle desta etapa.

No mês de novembro, os prefeitos vencedores fizeram uma missão técnica a Portugal, acompanhados pelos analistas técnico Cássio Duarte, da Unidade de Desenvolvimento de Territórios, e Winicius Freitas, da Regional Rio Doce, além do diretor técnico Anderson Cabido. Na ocasião, os participantes visitaram projetos exitosos em desenvolvimento econômico local, tanto em Lisboa quanto nos arredores e puderam fazer contato com atores locais envolvidos com o tema.

**Implementação e Desenvolvimento da REDESIM em Minas Gerais:** O objetivo do projeto é apoiar a implementação da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios - REDESIM no âmbito do estado de Minas Gerais, por intermédio da simplificação e integração dos processos de registro e formalização de empresas em municípios de Minas Gerais, como instrumento de fortalecimento da economia local com fixação de renda e distribuição econômica.

No ano de 2016 foi celebrado um Acordo de Cooperação Técnica (ACT 0564/2016) com a Junta Comercial de Minas Gerais (JUCEMG) e o Sebrae Minas, visando a simplificação, via sistema integrado, a abertura, alteração, baixa e legalização e de empresas mineiras através das seguintes

ações: a) realização de visitas técnicas a estados que utilizem os integradores REGIN, SIGFÁCIL e RLE, no intuito de permitir o redesenho do processo de integração do Minas Fácil com prefeituras e órgãos de licenciamento; b) atuação, em conjunto com a JUCEMG, na elaboração o novo modelo de integração do Minas Fácil; c) de apoio na articulação e redesenho dos processos de integração dos órgãos de licenciamento de empresas e negócios (VISA, SEMAD e CBMMG); d) disponibilização de profissionais para construção de conteúdo, bem como materiais didáticos para realização de capacitação via EAD; e) atuação, em conjunto com a JUCEMG, na elaboração de um novo modelo para as unidades de atendimento aos empreendedores; f) de apoio a realização de encontros com as prefeituras conveniadas para levantamento de impactos do novo modelo de integração; g) de apoio para a realização de 17 seminários para capacitação dos gestores públicos e empreendedores acerca do novo modelo de integração; h) de apoio a JUCEMG na readequação dos processos municipais a REDESIM; i) de apoio a implantação do modelo de unidades de atendimento aos empreendedores e j) na divulgação do conhecimento do universo das micro e pequenas empresas os benefícios advindos deste termo.

Das ações previstas acima já foram realizadas: as viagens de referência para o Rio de Janeiro e Alagoas (para conhecimento dos os integradores REGIN e SIGFÁCIL ); contratação de consultor para atuação, em conjunto com a JUCEMG, na elaboração o novo modelo de integração do Minas Fácil; contratação de três consultores, um para cada órgão de licenciamento, de acordo com as especificações da equipe técnica da JUCEMG e assinado o ACT 0750/2016 entre Sebrae MG e JUCEMG para a implantação do novo modelo de atendimento, denominado “Sala do Empreendedor”

E por fim, realizamos o workshop “LICENCIAMENTO SANITÁRIO - COMO ADEQUAR-SE AS NORMAS DA REDESIMPLES”, no mês de dezembro de 2016, nas dependências do Sebrae Minas, para capacitação dos gestores da área de Saúde.

O projeto, que deveria ter início em fevereiro de 2016, só teve, de fato, seu start no mês de outubro, uma vez que o parceiro local (JUCEMG) solicitou inúmeros alterações no escopo do projeto. Desta forma a execução ficou prejudicada. Contudo, após as referidas alterações, as ações foram iniciadas e apresentam um horizonte promissor para o exercício de 2017.

**Promoção de políticas públicas para o desenvolvimento econômico territorial:** O projeto tinha como objetivo fortalecer o papel estratégico da promoção de políticas públicas e do aprimoramento do ambiente legal e institucional nos municípios mineiros que favoreçam o desenvolvimento. Esperava-se promover incentivo ao empreendedorismo, visando a criação de um ambiente favorável à cooperação, competitividade, desenvolvimento e sustentabilidade das MPE, produtores de pequenas propriedades rurais e empreendedores individuais dentre outros efeitos positivos.

Visando evitar sobreposição com outros projetos já existentes, bem como novas estratégias definidas na unidade, optou-se por descontinuar o projeto. Os valores executados no projeto foram vinculados a reuniões estratégicas e um evento de novos gestores públicos abordando assuntos de desenvolvimento territorial. O evento ocorreu na cidade de Passos, contou com a presença de prefeitos, secretários, empresários, associações da região, analistas Cassio Duarte, Fabiana Rocha, gerente da regional sudoeste Rodrigo Ribeiro e o diretor do SEBRAE MG Anderson Cabido. No encontro de novos prefeitos eleitos foram abordados assuntos sobre políticas públicas como forma de fomento ao desenvolvimento territorial, apresentação do conceito programa DEL, produtos do SEBRAE MG como Educação Empreendedora e promoveu ainda articulação com os governos municipais para futuros trabalhos na região. Proporcionou também uma nova experiência de planejamento em eventos para os técnicos da UPPDT e da regional.

O Projeto Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial foi descontinuado no SGE pois parte das ações previstas foram desenvolvidas internamente, utilizando do corpo técnico da UPPDT, não sendo

necessário o custeio de consultores. Além disso, a estratégia foi atendida por meio dos projetos de Desenvolvimento Territorial.

**Sala do Empreendedor:** Após trabalhar três anos pela implementação da Lei Geral, a nova estratégia do Sebrae Nacional relacionada ao ambiente de negócios propõe ampliar as iniciativas de desenvolvimento territorial. A intenção é impulsionar cada vez mais o panorama de políticas públicas voltadas para os pequenos negócios.

Esse projeto tem como objetivo apoiar a estruturação das Salas do Empreendedor pelos governos municipais transformando esses espaços nos pontos de referência do relacionamento do cidadão empreendedor e um mecanismo de desenvolvimento local.

Transformar a Sala do Empreendedor como instrumento de desenvolvimento territorial, de parcerias e de facilidades de abertura e fechamento negócios, além de capacitação de gestores públicos.

O Projeto Sala do Empreendedor foi descontinuado no SGE pois parte das ações previstas foram desenvolvidas internamente, utilizando do corpo técnico da UPPDT, não sendo necessário o custeio de consultores. Além disso, a estratégia foi atendida por meio dos projetos de Desenvolvimento Territorial.

**Líder - Liderança para Desenvolvimento Regional:** O objetivo do projeto é capacitar lideranças de diversas regiões de Minas Gerais para garantir a formação da governança local e regional, a elaboração do plano estratégico regional de longo prazo, visando o desenvolvimento dos territórios, além de fortalecer lideranças de entidades empresariais para o fortalecimento das MPEs e, por consequência, o desenvolvimento econômico local.

Houve captação de recursos aprovado pela DIREX nº 1103/16 do SEBRAE NA, pelo período de 12 meses, que foram disponibilizados no segundo semestre de 2016 para a execução de um novo repasse e aprofundamento para consultores, visando adequação da metodologia do nacional à realidade estadual. Além disso, houve apoio em dois projetos de distintos territórios: Sudoeste Mineiro (Regional Sudoeste) e Alto do Rio Pardo (Regional Norte).

No tocante ao repasse da metodologia, seu planejamento fora concebido para a execução em dois momentos: o repasse da metodologia em setembro de 2016 e o aprofundamento das técnicas da metodologia para o primeiro semestre de 2017. E ambas as etapas são necessárias para habilitação do consultor na aplicação da metodologia.

Já em relação ao apoio dos dois projetos das regionais Sudoeste e Norte materializou-se com a realização dos Fóruns de manutenção previsto na nova metodologia.

Ressalta-se também a existência de uma ação “Fortalecimento de Entidades de Classe”, visando apoiar as entidades empresariais na implementação de boas práticas empreendedoras que possam ampliar a base de associados, viabilizando um ambiente favorável aos pequenos negócios, mas que por razão estratégica da gerência da UPPDT não fora executado na sua totalidade.

Portanto, em face tanto do repasse dos recursos, disponibilizados a partir do segundo semestre desse ano, bem como a consideração sobre a ação “Fortalecimento de Entidades de Classe”, o projeto terá sua execução financeira comprometida e, conseqüentemente, não atingindo esta meta planejada.

Conforme Resolução Direx 1103/2016 o início das ações ocorreu a partir no segundo semestre do referido 2016 e encontramos dificuldades oriundas de variáveis não controladas como por exemplo: tempo exíguo para execução total do projeto; dificuldades de execução dos recursos comprometidos

por erro na documentação dos contratados; e execução de grandes valores apenas ao término do semestre.

Portanto, ao longo do desenvolvimento das ações foi verificada a necessidade da transferência dos valores remanescentes para o exercício desse ano de 2017.

Tabela 68: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UEDE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Centro de Referência em Educação Empreendedora	1.017.645	187.283	18%
<b>TOTAL</b>	<b>1.017.645</b>	<b>187.283</b>	<b>18%</b>

Fonte: SME

O Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora tem como objetivo principal ser um núcleo de referência no desenvolvimento de estudos, pesquisas, ferramentas e tecnologias para o desenvolvimento e fomento da educação empreendedora em consonância com a estratégia do Sebrae Nacional. Para alcançar esses objetivos, o Centro desenvolveu as seguintes ações:

- Elaborou estudos sobre empreendedorismo e educação empreendedora
- Realizou 03 eventos para educadores e colaboradores e interessados no tema, atingindo 135 pessoas
- Estruturou a plataforma digital de CER – produção de conteúdo e layout da página
- Realizou um repasse de metodologia e um piloto de nova metodologia de estudo de caso
- Desenvolvimento da estrutura de Governança do CER
- Desenvolvimento de campanha institucional do CER

O projeto em 2016 concentrou esforços na realização de atividades estruturantes para o funcionamento do Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora e continuidade do projeto em 2017.

A execução do projeto não atingiu o percentual de consistência devido a algumas estratégias adotadas para melhor gestão do projeto, tais como:

- Foram feitas análises sobre a destinação de recurso para cada atividade, com o objetivo de otimizar gastos e trazer uma economia para o projeto.
- Houve mudança de estratégia de atuação do CER, decisão acordada entre a Diretoria do Sebrae Nacional e o Sebrae Minas. Nessa situação foi decidido por não realizar algumas atividades: campanha de lançamento da plataforma virtual e o lançamento do CER conforme previsto.
- Devolução de recurso mediante a impossibilidade de utilização do mesmo.

### 3.6.4.4 Projetos de Gestão Operacional

#### Dados Gerais

	Descrição
<b>Tipo</b>	Ação orçamentária
<b>Finalidade</b>	Oferecer soluções para estruturação, o desenvolvimento e a manutenção das iniciativas internas do SEBRAE/MG.
<b>Descrição</b>	A atuação interna do SEBRAE/MG, realizada por meio de projetos, é caracterizada pela realização de iniciativas que busquem a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais.
<b>Unidade responsável pelas decisões estratégicas</b>	<u>Unidades de Gestão:</u> Unidade de Tecnologia da Informação. Unidade de Gestão de Contratações Unidade de Gestão Estratégica  <u>Unidade de Operação:</u> Unidade de Atendimento
<b>Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução</b>	Unidades de Gestão e Operação
<b>Unidades executoras</b>	Unidades de Gestão e Operação
<b>Coordenador estadual da ação</b>	Gerentes das Unidades de Gestão e Operação
<b>Competências institucionais requeridas para a execução</b>	Elaboração de estratégias, políticas e diretrizes para fomentar a eficiência e a eficácia dos processos operacionais. Gestão de projetos internos para execução das iniciativas organizacionais.

Tabela 69: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional – UAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Habitat de Inovação de Minas Gerais	1.093.501	667.289	61%
ALI - Agentes Locais de Inovação	300.000	156.093	52%
<b>Total</b>	<b>1.393.501</b>	<b>823.382</b>	<b>59%</b>

Fonte: SME

**Habitat de Inovação de Minas Gerais:** O projeto teve como objetivo promover a inovação e o acesso à tecnologia em pequenos negócios por meio de Habitat de Inovação (Incubadoras, aceleradoras de empresas e parques tecnológicos).

O projeto consistiu no desenvolvimento das seguintes atividades de serviços especializados:

No Fortalecimento dos Ambientes: Desenvolvimento do ecossistema/ habitat de inovação, destaque para o BloomBTech que impulsionou os resultados de empresas incubadas e estimulou seu amadurecimento com um ganho em termos de construção de uma atmosfera vibrante em cada região

– aspecto bastante reforçado em teorias de ecossistemas de inovação e empreendedorismo. Ofereceu uma visão mais abrangente sobre essas empresas ao poder público. O programa atendeu 17 incubadoras e 117 empresas. Outro destaque foi o “Estudo dos ambientes de inovação em Minas Gerais: empresas, incubadoras e parques tecnológicos” cujo objetivo do projeto foi desenvolver um diagnóstico referente ao ambiente de inovação de Minas Gerais, composto por incubadoras de empresas, parques tecnológicos e empresas vinculadas (incubadas, graduadas e residentes), que permita identificar e analisar os principais resultados e as dificuldades desses atores, de forma a contribuir com bases sólidas para a proposição de políticas públicas e ações de apoio ao empreendedorismo inovador..

PII - Programa de Incentivo à Inovação na UFSJ: para que uma versão do PII seja executada com qualidade, de acordo com o prazo planejado, é necessário que a instituição tenha determinado grau de aptidão tecnológica e de infraestrutura organizacional e essa medição foi realizada pela 1ª etapa - diagnóstico realizado nos 6 campus da universidade. O PII – UFSJ terá continuidade em 2017 caso a instituições parceiras consigam o recurso financeiro.

A baixa execução financeira do projeto deveu-se a atividade Fortalecimento dos ambientes: Edital Sebrae Nacional CERNE/ Anprotec 01/2015. Esta atividade ficou comprometida devido a morosidade de envio de documentação das incubadoras de empresas/ fundação gestora para elaboração dos convênios do Edital Sebrae Nacional/ CERNE. Os convênios serão liberados em 2017 após o recebimento e aprovação da documentação.

**ALI - Agentes Locais de Inovação:** O Programa ALI tem como objetivo promover a cultura da inovação em empresas de Pequeno Porte através da aplicação de diagnóstico, da elaboração de Plano de Ação e acompanhamentos mensais por meio de Agentes Locais de Inovação.

Tem como característica ser Contínuo, pois prevê visitas mensais no decorrer de 30 meses de duração do Programa; Ativo, pois o Agente vai à empresa e Especializado pois é realizado por bolsistas do CNPq, capacitados pelo SEBRAE e com o suporte técnico de consultores seniores com experiência em inovação e/ou segmentos trabalhados.

Em MG contamos com 57 Agentes em Campo, sendo 20 na Regional Rio Doce (Ipatinga, Coronel Fabriciano, Timóteo e Governador Valadares) 20 na Regional Centro (Belo Horizonte, Betim, Contagem) e 17 Regional Triângulo (Uberlândia, Uberaba e Patos de Minas).

Foram realizadas em 2016 capacitações para os Agentes, com assuntos relacionados a temáticas de maior necessidade e urgência das empresas para dar repertório técnico aos acompanhamentos e maior efetividade na realização dos Planos de Ação. Alguns assuntos abordados: serviços financeiros, plano de ação, Sebraetec, ações de mercado, etc. Além disso foram realizadas ações com empresários para identificarmos necessidades mais profundas e uma apresentação de resultados de desempenho empresarial (aumento de faturamento, visibilidade, número de clientes, etc) desse ano trabalhado.

Foram 2394 empresas acompanhadas (média de 44 empresas por Agente) neste ano, superando a meta proposta pelo Programa de 2140 empresas. Foram propostas 10601 ações nas áreas temáticas, design, Inovação, Sustentabilidade, Produtividade, Tecnologia da Informação e Propriedade Intelectual. Esse número corresponde a ações concluídas e em andamento.

Foi planejado a ampliação do Programa para novas regionais do SEBRAE, o que não aconteceu, pois, a metodologia do Programa ALI passou por reformulações no SEBRAE Nacional. Com esta reformulação, não foi possível o envio de novos projetos em 2016. Com o cenário econômico instável, o Encontro Nacional dos Agentes foi outra ação cancelada. Essas duas ações não realizadas impactaram diretamente a aplicação dos recursos.

Tabela 70: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional - UAM

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Promoção e Acesso a Mercados	659.294	657.046	100%
Competitividade de Mercado	70.500	67.452	96%
<b>TOTAL</b>	<b>729.794</b>	<b>724.498</b>	<b>99%</b>

Fonte: SME

**Promoção e Acesso a Mercados:** Neste projeto são focados os produtos que promovem as micro e pequenas empresas do estado, alinhando ao direcionamento estratégico no que diz respeito a permitir aumentar o faturamento e lucratividade, como resultados primordiais para os empresários. Criamos algumas soluções como:

- **Café com Vendas:** O objetivo é aumento de vendas e networking para as empresas participantes. Avaliamos a metodologia em 3 turmas piloto em Belo Horizonte, Conselheiro Lafaiete e Virgem da Lapa com a participação de 56 empresários que implementaram as ferramentas de vendas nos seus negócios.
- **Giro de Mercado:** O objetivo é gerar troca de experiências e geração de negócios entre empresários. A “Possibilidade de Negócios Futuros” na pesquisa pós evento passou de 25% para 75%. Foram realizadas 13 em 2016 com 800 participantes, e R\$100 mil em negócios realizados.
- **Minas Franquia:** Realizamos 22 cursos de franquias para disseminação do conhecimento básico sobre o sistema de franchising com a capacitação de 448 pessoas. Realizamos dois eventos em Belo Horizonte e em Teófilo Otoni, provendo a aproximação do futuro empreendedor e possível investidor com os franqueadores mineiros visando gerar negócios e networking. Tivemos a venda de cerca de 21 franquias novas abertas oriundas das empresas participantes do Programa Minas Franquia e de participantes dos cursos que também abriram franquias.

Além disso o Programa Minas Franquia realizou 3 novas turmas estando trabalhando na inserção no mercado de mais 25 novas franqueadoras mineiras nas cidades de Belo Horizonte, Ipatinga e Varginha. Também realizamos alguns Feiras e Eventos: 18 eventos com apoio da UAM, atendendo 1000 empresários.

- **Digitalize MG (Parceria com Abcomm):** 9 palestras e 16 workshops somando 350 participantes.
- **Soluções Digitais:** Central de Oportunidades; duas entrevistas realizadas: Jornal Gazeta de Montes e Claros e Band News FM. O número de anúncios aumentou em 10%, 1238 usuários cadastrados, sendo 1145 ativos, 1929 empresas cadastradas, sendo 44 grandes ou médias (utilizam como compradora). Click Marketing: 9.545 pessoas alcançadas, 133 curtidas e 38 compartilhamentos. Fatores Chave de Sucesso: 15 mil pessoas alcançadas.
- **Oficina de Marketing Digital;** Objetivo capacitar os empresários sobre as ferramentas do Marketing digital e das redes sociais disponíveis no mercado. A turma piloto foi realizada em Belo Horizonte com 22 participantes multisetorial. As Web series estão em desenvolvimento, sendo 11 e-books e tem como objetivo: promover maior entendimento e disseminação sobre marketing digital e as especificações do e-commerce.

- **Prêmio MPE Brasil:** em Minas Gerais foram 4.304 mil inscrições, superando a meta prevista de 3.000. As empresas vencedoras foram; na categoria Indústria a vencedora foi a Passion Moda Íntima, de Juruáia, na categoria serviços foi a empresa Ares Crossfit de Belo Horizonte, na categoria Serviços TI ficou com a Explend Soluções Empresariais, de Uberlândia, e na categoria Serviços de Saúde a clínica Cardio & Clínica, de Juiz de Fora.
- **Centrais de Negócios:** no ano de 2016 a unidade de mercado aplicou um diagnóstico com o objetivo de identificar a situação e possíveis problemas das centrais de negócios e debater as soluções, definindo estratégias sustentáveis para o fortalecimento dessas. Foram visitadas 06 centrais de negócios: Varginha, Alfenas, Pains, Sete Lagoas, Vespasiano e Belo Horizonte. A partir das conclusões das pesquisas será desenvolvida uma metodologia de melhoria da existente.
- **Rodadas de Negócios e Agendas de Relacionamentos:** Foram realizadas no total 22 Rodadas e Agendas abrangendo 90% das regionais, atendendo 1585 empresas de vários segmentos, gerando uma expectativa de negócios de R\$246.854.315,00.

As soluções Fomenta, Missões Guiadas, Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, Fatores Chave de Sucesso, não previa recursos para execução. No entanto a solução Comércio Brasil havia a expectativa de trabalhar em conjunto com o Sebrae Nacional, porém conseguimos avançar sob a ótica jurídica, uma vez que, de acordo com a TAC (Termo de Acordo de Conduta) firmada com a CGU em 2006, os técnicos do Sebrae deveriam aplicar o diagnóstico nos negócios interessados no site do produto, mas não tínhamos como viabilizar diante do nosso quadro. Assim, utilizamos o recurso em algo mais palpável e necessário para o momento que foram : Giro de Mercado e Café com Vendas. Ferramentas que foram muito bem aceitas pelos nossos parceiros e clientes.

**Competitividade de Mercado:** O objetivo do projeto é analisar e disponibilizar informações estratégicas e ferramentas de mercado para a tomada de decisão e geração de negócios para o cliente.

Nesse sentido a estratégia adotada pela área foi priorizar nesse projeto a ação Foco Competitivo: Sendo Fogos de Artifício em Santo Antônio do Monte, realizado junto com a Unidade de Indústria, Unidade de Inteligência Empresarial e Microrregião de Divinópolis, atual MR Centro-oeste/Sudoeste.

Foram realizadas 2 etapas da metodologia Foco Competitivo, onde foram apresentados os desafios do setor, perfil do polo, informações da indústria e tendências, para segmentação estratégica de negócios, levantamento de hipóteses e validação com empresas e entidades nacionais e internacionais. Como desdobramento da 2ª fase, foram pesquisados e identificados destinos referência do setor de pirotecnia – fogos de artifício, sendo os destinos referências Espanha e França, pelo perfil das empresas, histórico de boas práticas e aprendizados aderentes as empresas de MG. Participaram da viagem de referências técnicos do SEBRAE-MG, especialista em segmentação estratégica e FIEMG.

Os recursos da UAM para essa ação foram investidos nos técnicos do SEBRAE e Especialista, conforme metodologia e planejamento. A visita contemplou uma agenda de reuniões com mais de 10 empresas do setor e, ainda entidades, associações e poder público. Esta ação favoreceu a definição de modelos de negócios e visão de futuro do Setor em Santo Antônio do Monte. A 3ª fase se realizará em 2017, devido a remanejamento de agendas, com um trabalho integrado direto com as empresas.

Até este momento participaram diretamente cerca de 30 empresas de pequeno porte e 8 entidades de fomento e apoio. A região tem sua economia baseada no setor de Pirotecnia – Fogos de Artifício e vem sofrendo a crise desde 2013 e em 2015 a demanda recebida teve tratamento especial para a metodologia mais robusta e que permita uma mudança estratégica competitiva na atuação do setor.

O projeto Foco Competitivo Sorvete foi uma retomada da análise setorial realizada pela Cluster Consulting. Realizamos as entrevistas com o público alvo do projeto - previstas na 1ª fase da metodologia - (aproximadamente 22 empresas) e com base nessas entrevistas e na própria análise do setor implementamos a 3ª fase da metodologia, propondo então as linhas de ação para alcance dos resultados propostos no projeto.

Estudo sob demanda: Foram analisadas algumas demandas direcionadas a UAM, como Polo de Eletroeletrônica do Sul de MG, Publicidade de BH e outras, entretanto, não justificaram investimento e atuação nessas demandas no ano de 2016. O recurso foi usado na fortalecimento competitivo da cidade de Uberlândia para internacionalização das micro e pequenas empresas, acompanhado da adaptação da metodologia do SEBRAE/RJ de Internacionalização de Empresas e do Plano de Estruturação da atuação do Núcleo de Internacionalização do SEBRAE-MG

Tabela 71: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional – UAT

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Estruturação do Atendimento	163.000	146.896	90%
<b>Total</b>	<b>163.000</b>	<b>146.896</b>	<b>90%</b>

Fonte: SME

O projeto de estruturação do atendimento foi construído em 2016 com o principal objetivo de organizar o atendimento da unidade, por meio de ações estruturantes. Existiram duas frentes de atuação:

A primeira constituiu em gerenciamento de iniciativas voltadas para o MEI, como impressão de materiais de uso para os pontos de atendimento e eventos do Sebrae e o repasse da metodologia do SEBRAE/RS adaptada para a realidade de MG – “Como ser MEI na prática”. Todas as regionais receberam o repasse, com um total de 181 atendentes (Pontos de atendimento + Elos).

A segunda frente tratou da criação de uma política de capacitação da equipe de atendentes, com foco no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades específicas. Em 2016, após pesquisas e reuniões diagnósticas, a UAT realizou o 1º Congresso Online de Atendentes (COLA), que foi a primeira ação do Programa Atender, visando capacitar os atendentes da instituição de maneira inovadora para garantir a qualidade e uniformidade das informações e orientações repassadas aos clientes. O COLA proporcionou capilaridade e agilidade na entrega de conteúdo para os atendentes, abordando temáticas variadas relacionadas à gestão dos pequenos negócios e comportamentos. Nos 03 dias de eventos foram 990 acessos ao Blog de atendimento e uma média de 44 participantes por dia, interagindo nos chats ao vivo. A presença no evento foi certificada mediante 70% ou mais de aproveitamento em teste.

Uma terceira ação foi a pesquisa de satisfação dos pontos de atendimento, realizada em parceria com a UGE, importante ferramenta para o entendimento dos pontos de atenção e possíveis correções nos pontos de atendimento. A apresentação para as regionais será realizada no princípio de 2017.

Tabela 72: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional – UEDE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão das Soluções da Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo	1.781.777	1.166.490	66%
Educação Empreendedora - Gestão Sebrae Minas	166.000	59.502	36%
<b>Total</b>	<b>1.947.777</b>	<b>1.225.992</b>	<b>63%</b>

Fonte: SME

**Educação Empreendedora - Gestão Sebrae Minas:** Todos os projetos que compõem o Programa Nacional de Educação Empreendedora, bem como sua relação de execução orçamentária estão apontados na seção 3.4.3 – Programas Nacionais.

**Gestão das Soluções da Unidade Educação e Empreendedorismo:** tem como objetivo fomentar o empreendedorismo e contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das micro e pequenas empresas, por meio da gestão de soluções educacionais inovadoras.

No ano de 2016, foram realizadas 843 turmas de soluções que estavam sob a nossa gestão alcançando 29.774 participantes.

Nas ações realizadas pela unidade de Educação destacamos:

- Gestão da plataforma Academia Sebrae com mais de 18.273 usuários
- Gestão da Empresa Simulada com mais de 3500 alunos capacitados, inserção de um novo contrato da IFTM – campus patrocínio, parceria com o Sebrae SP na Escola de Negócios e desenvolvimento do novo software de simulação online do Cesbrasil
- Lançamento da plataforma do Empretec
- Gestão e realização de 6 turmas do Programa Engenheiro Empreendedor
- Disponibilização do Guia Essencial para Novos Empreendedores para comercialização
- Participação da equipe do projeto do Sebrae One
- Participação da equipe de desenvolvimento da Política de Comercialização
- Disponibilização no catálogo de novas soluções: Bootcamp, Webséries, Guia Essencial para Novos Empreendedores

O planejamento das soluções da UEDE alcançou mais de 90% de execução. Porém observa-se no sistema um percentual de execução abaixo do previsto devido ao valor de R\$ 600.060,00 (pendente) referente ao Edital 001 CSN de Chamada pública. Esse recurso é destinado para repasse de recurso financeiro para Instituições de Ensino Superior (IES) aplicarem em projetos de Cultura Empreendedora. O valor ainda não foi repassado, pois estamos aguardando a execução e prestação de contas das IES para repasse da 2ª parcela do recurso. Os valores serão repassados em 2017.

Tabela 73: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional – UGE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Excelência na Gestão	50.000	14.942	30%
<b>Total</b>	<b>50.000</b>	<b>14.942</b>	<b>30%</b>

Fonte: SME

O Programa SEBRAE de Excelência na Gestão (PSEG) foi implantado pelo SEBRAE/NA em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), como um ciclo contínuo de autoavaliação,

fundamentado no MEG, que permite identificar o nível de maturidade de nossa gestão, e assim trabalhar para a busca contínua da excelência no Sistema SEBRAE.

A metodologia do PSEG inclui: Planejamento, Autoavaliação Assistida, Plano de Melhoria, Aprendizado e Compartilhamento de Boas Práticas.

Embora o sistema realize a comparação com o valor previsto de R\$ 50.000, foram disponibilizados a primeira parcela de R\$ 25.000 pelo SEBRAE/NA via CSN para execução das atividades deste projeto. Foi utilizado 60% deste recurso em capacitações, viagens para realização da Autoavaliação Assistida da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ e na Elaboração e Implementação do Plano de Melhoria da Gestão, distribuídos nos critérios Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos.

Parte do recurso não gasto foi replanejamento para despesas em 2017, tendo em vista que o ciclo de autoavaliação assistida iniciou em 2016 e será concluído em dezembro/2017.

Tabela 74: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional - UTI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação	4.235.000	4.228.555	100%
<b>Total</b>	<b>4.235.000</b>	<b>4.228.555</b>	<b>100%</b>

Fonte: SME

Projeto proposto e aprovado para o PPA 2016-2019 com o objetivo de promover a melhoria contínua da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) da entidade, bem como desenvolver soluções inovadoras de software, visando o aprimoramento do atendimento ao cliente, o suporte à estratégia e aos processos de negócio do SEBRAE/MG.

Em termos de governança de TI foi um ano importante. A constituição e formalização do Comitê Diretor de TI – CDTI, trouxe legitimidade nas deliberações das prioridades de investimentos e sobre as ações de tecnologia da informação para toda a empresa. O reposicionamento estratégico da Unidade de TI foi outro grande avanço, que levou o SEBRAE/MG a focar suas ações de TIC a partir de projetos transformadores e relevantes para a missão da Entidade.

No âmbito do macroprocesso Sistemas de Informação foram desenvolvidas importantes soluções de software neste exercício. Destacaram-se nesta área, entre outras iniciativas, o desenvolvimento e implantação do sistema Sebrae One, que teve como propósito unificar e simplificar processos, de forma a desonerar as atividades das equipes de atendimento e gestores de projetos finalísticos, bem como dar maior celeridade nas ações para a realização das soluções SEBRAE junto aos clientes. Outra iniciativa importante foi o Portal de Credenciados, ambiente disponibilizado na Internet que propiciou maior transparência na relação entre o SEBRAE/MG e os seus credenciados, além de aperfeiçoar a gestão.

No tocante ao aprimoramento da Infraestrutura de TIC, o maior destaque foi a renovação integral do parque de computadores, incluindo a atualização dos softwares de automação de escritório, e de impressoras, além da reformulação dos serviços de suporte aos usuários, com a implantação de nova Central de Serviços, do catálogo de serviços e a inclusão de robustos indicadores de acordos de nível de serviço (SLAs) no contrato de terceirização junto ao novo fornecedor licitado.

Em relação ao desempenho físico-financeiro, este projeto apresentou boa evolução ao longo de 2016 finalizando com o alcance dos objetivos inicialmente propostos e com 99,8% de aplicação dos seus recursos orçamentários previstos, o que atingiu a meta estipulada pela instituição.

### 3.6.4.5 Projetos de Construção e Reformas

#### Dados Gerais

	Descrição
<b>Tipo</b>	Ação orçamentária
<b>Finalidade</b>	Gerir eventos de construção e/ou reformas no âmbito do Sistema SEBRAE.
<b>Descrição</b>	A atuação interna do SEBRAE/MG, realizada por meio de projetos, caracterizada pela realização de iniciativas que busquem a melhoria física dos ambientes necessários à operação, de modo a garantir eficiência e a eficácia dos processos organizacionais.
<b>Unidade responsável pelas decisões estratégicas</b>	Unidade de Administração e Logística
<b>Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução</b>	Unidades de Gestão
<b>Unidades executoras</b>	Unidade de Administração e Logística
<b>Coordenador estadual da ação</b>	Marilene Fátima Neves Silva Villela
<b>Competências institucionais requeridas para a execução</b>	Elaboração de estratégias, políticas e diretrizes para fomentar a eficiência e a eficácia dos processos operacionais. Gestão de projetos internos para execução das iniciativas organizacionais.

Tabela 75: Execução financeira do projeto de Construção e Reforma

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Ampliação da Capacidade da Sede atual com Construção de Garagem 2012	2.994.664	2.990.058	100%
<b>Total</b>	<b>2.994.664</b>	<b>2.990.058</b>	<b>100%</b>

Fonte: SME

O objetivo do projeto “Ampliação da Capacidade da Sede Atual com Construção de Garagem 2012” é possibilitar o desenvolvimento de novas tecnologias de atendimento às micro e pequenas empresas e empreendedores. Visa também ampliar a área útil da Sede do SEBRAE/MG e integrar as estruturas físicas existentes, de modo que o cliente tenha acesso facilitado a todos os serviços e produtos do SEBRAE.

A obra de ampliação da Sede do SEBRAE/MG teve início em junho/2012 e até dezembro de 2013 as estruturas de contenção do solo, as fundações e as lajes dos 03 (três) subsolos do edifício foram concluídas, bem como o prédio da Central de Utilidades, onde funcionam a nova subestação de energia e a central de ar condicionado. Ainda em 2013, foi iniciada a execução das supraestruturas da edificação que tem características mistas (estrutura de concreto e estrutura metálica) e

infraestrutura de drenagem subsuperficial, elétrica, hidráulica, prevenção e combate a incêndio e exaustão dos 03 (três) subsolos.

Em 2014, a obra atingiu aproximadamente 90% de sua execução, com a conclusão dos serviços de supraestrutura da edificação e a realização de grande parte dos serviços de acabamento (instalação de esquadrias, revestimento de pisos e paredes, instalação de brise, divisórias, forro etc.), bem como, a instalação da infraestrutura das redes elétricas (cabearno estruturado, iluminação, etc.), redes hidráulicas e de climatização (ar condicionado, ventilação e exaustão).

Em 2015, a obra atingiu 100% de sua execução e foi lavrado o Termo de Recebimento Provisório. Em 2016, a edificação foi entregue e mobiliada, possibilitando sua efetiva ocupação, com a concentração de todas as equipes lotadas em Belo Horizonte, no mesmo complexo. Em 2017, será construído um novo Data Center dentro dos padrões da norma TIA, e serão ainda desenvolvidos e implantados sistemas de segurança (controle de acessos, CFTV e alarme) e sistemas de áudio e vídeo para salas de capacitação, plenária e videoconferência.

### 3.6.5 Atividades

#### Dados Gerais

	Descrição
<b>Tipo</b>	Ação orçamentária
<b>Finalidade</b>	Implementar soluções para a estruturação, o desenvolvimento e a manutenção das atividades internas do SEBRAE/MG
<b>Descrição</b>	A atuação interna do SEBRAE/MG, realizada por meio de atividades, é caracterizada pela realização de iniciativas que busquem a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais.
<b>Unidade responsável pelas decisões estratégicas</b>	<p><u>Unidades Técnicas:</u>            Unidade de Acesso a Inovação e Sustentabilidade.            Unidade de Acesso a Mercados.            Unidade de Acesso a Serviços Financeiros.            Unidade de Educação e Empreendedorismo.            Unidade de Inteligência Empresarial.            Unidade de Desenvolvimento de Territórios, Liderança e Cooperativismo.</p> <p><u>Unidades de Atendimento:</u>            Unidade de Atendimento            Unidade de Agronegócio            Unidade de Indústria            Unidade de Comércio e Serviços</p> <p><u>Unidades de Gestão:</u>            Unidade de Gestão Estratégica.            Unidade de Gestão Financeira.            Unidade de Gestão de Pessoas.            Unidade de Comunicação Integrada.</p>
<b>Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução</b>	Unidades Técnicas, de Atendimento e Unidades de Gestão.
<b>Unidades executoras</b>	Unidades Técnicas, de Atendimento e Unidades de Gestão.
<b>Coordenador estadual da ação</b>	Gerentes das Unidades Técnicas, de Atendimento e Unidades de Gestão.
<b>Competências institucionais requeridas para a execução</b>	Elaboração de estratégias, políticas e diretrizes para fomentar a eficiência e a eficácia dos processos internos. Gestão de projetos internos para execução das atividades organizacionais.

### 3.6.5.1 Atividade de Articulação Institucional

Tabela 76: Execução financeira da atividade de Articulação Institucional – UASF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Rede de Serviços Financeiros	78.196	77.397	99%
<b>Total</b>	<b>78.196</b>	<b>77.397</b>	<b>99%</b>

Fonte: SME

A atividade “Rede de Serviços Financeiros” tem por objetivo promover a articulação com as outras gerências do Sebrae e com as instituições financeiras que atendem às micro e pequenas empresas e o microempreendedor individual. Nesta atividade concentramos as despesas com viagens de toda a equipe da UASF que cuida dos projetos da Gerência, bem como o custeio operacional de equipamentos da Unidade.

Em 2016 diversas ações foram articuladas e realizadas em todas as Regionais do SEBRAE Minas, entre elas Seminários de Crédito em parceria com BNDES e FIEMG, Reuniões com Cooperativas de Crédito e Instituições Financeiras como Banco do Nordeste e Banco Central do Brasil, além de reuniões com entidades parceiras de relevância para desenvolvimento das ações da UASF como SENACON e FEBRABAN.

Em 2016 a UASF foi contemplada com novos Projetos que concentraram grande parte das despesas de viagens e ações desenvolvidas pela Unidade, já que eram custos ligados a estes novos Projetos. As despesas aqui lançadas foram aquelas relativas ao custeio operacional da unidade e demais ações não contempladas em outros Projetos da Unidade. Foi realizado um acordo com a DITEC, em que o valor de R\$118.477, não executado – CSO, foi devolvido ao Fundo de Reserva do SEBRAE Minas em dezembro de 2016.

Tabela 77: Execução financeira da atividade de Articulação Institucional – UDT

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Políticas Públicas e Articulação Institucional	297.000	283.688	96%
<b>Total</b>	<b>297.000</b>	<b>283.688</b>	<b>96%</b>

Fonte: SME

A atividade em questão possui como objetivo de suporte a Unidade de desenvolvimento de Territórios, fazer articulação institucional, o acompanhamento, o aprimoramento, a divulgação e o apoio à implementação da legislação que afeta as MPE no âmbito estadual e municipal; além de disseminar conceitos e ações de políticas públicas dentro do SEBRAE Minas.

Nesse contexto foi custeado o pagamento das ações do programa estruturante de desenvolvimento da micro e pequena empresa - PROMICRO, que tem como finalidade a implantação de uma política de desenvolvimento municipal incluindo a implementação dos capítulos da Lei Geral 123/2006, responsável pela instituição do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Conseguimos realizar o acompanhamento do Promicro em 6 municípios que aderiram ao programa, destes participantes 4 entregaram resultados efetivos que contribuiram para o desenvolvimento de empresas e municípios, atingindo assim vários dos seus pilares descritos no projeto, estes resultados estão no relatório entregue pelo consultor.

Além disso, foram debitados nesta atividade os gastos do setor, inerentes aos softwares, locações e manutenções de equipamentos de informática, viagens relacionadas às ações da unidade, uso de correios e impressões, custeio de táxi, reembolsos e demais atividades de rotina para pleno funcionamento da unidade. O percentual de execução financeira de 95,5% demonstra que houve uma efetiva aplicação do recurso a todas as atividades executadas pela unidade, buscando os melhores resultados institucionais e da unidade.

### 3.6.5.2 Atividade de Suporte a Negócios

Tabela 78: Execução financeira da atividade de Suporte a Negócios - UGF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Remuneração de Recursos Humanos Relacionada a Negócios	70.805.000	69.640.168	98%
Suporte Operacional Relacionado a Negócios	17.514.815	16.964.992	97%
<b>Total</b>	<b>88.319.815</b>	<b>86.605.160</b>	<b>98%</b>

Fonte: SME

**Atividade de Recursos Humanos Relacionados a Negócios:** A atividade contempla as despesas com remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios que tenham vinculação direta com a atuação do SEBRAE/MG nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional.

**Atividade Suporte Operacional Relacionado a Negócios:** A atividade contempla as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do SEBRAE/MG nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional, e também as despesas das unidades situadas fora do edifício sede.

### 3.6.5.3 Atividade de Gestão Operacional

Tabela 79: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAGRO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Assessoria Gerencial e Tecnológica	1.886.327	1.879.095	99%
Gestão Administrativa do Agronegócio	199.989	187.382	94%
<b>Total</b>	<b>2.086.316</b>	<b>2.066.477</b>	<b>99%</b>

Fonte: SME

**Assessoria Gerencial e Tecnológica:** a atividade tem como objetivo garantir o cumprimento da metodologia do Educampo por meio de serviços de auditoria e manutenção do Projeto, incluindo suporte ao Sebrae para elaboração de estratégias para os setores trabalhados.

A atividade contempla ainda serviços de auditoria e manutenção do Educampo, apoio ao Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira – PDPL – RV, para formação de técnicos de campo; suporte à coleta de dados e análise das informações com serviço especializado para registro, análise; encontros semestrais para técnicos de campo para avaliação dos resultados e dos grupos participantes dos projetos; serviços especializados para ajustes, adequações e modernização do software de gestão do Educampo.

O agronegócio tem sido por muitas décadas, um dos mais fortes setores da economia brasileira, grande empregador de mão de obra, grande contribuinte do PIB nacional e majoritariamente superavitário, desempenhando nesse contexto papel fundamental.

O Educampo tem sido importante ferramenta do Sebrae para contribuir para esse processo de capacitação gerencial dos produtores e, há 20 anos, tem cumprido com essa função de forma relevante, tendo inclusive, servido de inspiração para a criação de outros programas.

Hoje, o trabalho realizado por esta atividade foi responsável pelo atendimento a 1.104 produtores, com 40 agroindústrias parceiras, em 301 municípios. No campo, foram 78 consultores técnicos que realizaram em 2016, 105.984 horas de consultoria nas propriedades dos produtores participantes do projeto.

**Gestão Administrativa do Agronegócio:** a atividade apoia um conjunto de ações permanentes relacionadas à gestão da área que contribui para a melhoria do desempenho da empresa.

O principal objetivo é trabalhar atividades relacionadas ao agronegócio, mobilização de parceiros visando o envolvimento e comprometimento em atividades não previstas nos projetos.

As ações relacionadas à área foram realizadas conforme proposto, sendo que o orçamento previsto – R\$ 199.989,00 foi executado em 94% - totalizando R\$ 187.382,00.

Tabela 80: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão Operacional - UAIS	222.000	177.306	80%
<b>Total</b>	<b>222.000</b>	<b>177.306</b>	<b>80%</b>

Fonte: SME

Nesta atividade estão incluídas as ações de manutenção e acompanhamento da Unidade de Acesso à Inovação e Sustentabilidade – UAIS incluindo gastos de viagens (passagens aéreas e terrestres, hospedagem, diárias, aluguel de veículos, pedágios e combustível), serviços postais, aluguel de equipamentos de informática, despesas com transporte local e serviços gráficos.

A previsão de despesas para locação de equipamentos de informática foi estimada no final de 2015 mas a sua realização ficou abaixo das expectativas (64%). Como este item correspondia a aproximadamente 50% do valor total da atividade de gestão operacional, a execução financeira foi afetada.

Tabela 81: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAM

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão Operacional - UAMRI	221.646	218.666	99%
<b>Total</b>	<b>221.646</b>	<b>218.666</b>	<b>99%</b>

Fonte: SME

Nesta atividade são alocadas as despesas operacionais da unidade para dar suporte a realização das ações de Promoção e Acesso a Mercados. Além de despesas de viagens (passagens, diárias, traslados e hospedagens), também são debitadas as impressões, aluguel das máquinas, contas dos aparelhos móveis, telefonia fixa, táxi, reembolso da tesouraria, serviços gráficos e correios.

Também está contemplado a prestação de contas dos convênios firmados em 2015 com as entidades Fecomércio, CDL e FCDL firmados com o Sebrae de repasse de recurso para a participação das entidades na NRF 2016. As entidades participaram ativamente da NRF e fizeram o repasse das informações às MPE mineiras conforme estabelecidos pelos convênios. Todos os documentos para prestação de contas foram apresentados e os convênios foram encerrados em 2016 conforme previsto.

Tabela 82: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAT

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão da Unidade de Atendimento Individual ao Empreendedor	480.000	408.503	85%
<b>Total</b>	<b>480.000</b>	<b>408.503</b>	<b>85%</b>

Fonte: SME

A atividade de gestão da Unidade de Atendimento Individual ao Empreendedor tem o objetivo de viabilizar infraestrutura tecnológica, para realização das atividades previstas nos projetos territoriais da Unidade. Nela, foram previstos e executados recursos para custeio de despesas com viagens, locação de equipamentos de informática, telefonia e transmissão de dados. A realização orçamentária ficou dentro dos parâmetros estabelecidos.

Tabela 83: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UCI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Custeio de Comunicação - SEBRAE/MG	2.740.736	2.497.958	91%
<b>Total</b>	<b>2.740.736</b>	<b>2.497.958</b>	<b>91%</b>

Fonte: SME

Dentro dos objetivos estratégicos da Unidade de Marketing e Comunicação, estão inseridas as competências alinhadas ao Mapa Estratégico do Sebrae Minas e ao objetivo e missão da Comunicação:

Intermediar o relacionamento da instituição com seus públicos de interesse (stakeholders), visando ampliar a visibilidade institucional e fortalecer a imagem e reputação do Sebrae Minas. Promover a instituição como organismo indutor do desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, utilizando as ferramentas e práticas do jornalismo, publicidade, marketing e relações públicas.

As ações foram realizadas de forma sinérgica e integrada, otimizando os recursos por meio de veiculações e publicações, assessoria de imprensa, web, eventos, design e marketing direcionados aos pequenos negócios. Assim, contribuíram para atender as metas executadas pela Unidade de Marketing e Comunicação no exercício de 2016 e do planejamento estratégico, na missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo.

Em 2016, trabalhamos na redução dos custos internos, com base no programa de Sustentabilidade Econômica e reduzimos o investimento na manutenção do custeio administrativo em 46,8%.

Tabela 84: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UCS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão Interna UACCSA	250.000	207.448	83%
<b>Total</b>	<b>250.000</b>	<b>207.448</b>	<b>83%</b>

Fonte: SME

O projeto Gestão Interna tem como objetivo dar suporte financeiro às ações operacionais da Unidade Comércio e Serviços como táxi, xerox, viagens, material impresso, telefonia e material de computação.

A execução orçamentária fechou em 83% devido à redução de viagens da equipe durante o ano de 2016.

Tabela 85: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UEDE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão Operacional - UEEC	294.000	126.497	43%
<b>Total</b>	<b>294.000</b>	<b>126.497</b>	<b>43%</b>

Fonte: SME

A Gestão Operacional é necessária para suporte na execução da Gestão das soluções, desenvolvimento e monitoramento. Possibilita organizar e provisionar os gastos operacionais de telefone fixo, celular gerencial, internet, aluguel de computador, manutenção, material de expediente, impressão gráfica e reprografia da unidade de Educação.

No ano de 2016, por meio de uma gestão mais enxuta e planejada, otimizamos as despesas referentes a impressão de materiais (apostilas e materiais de apoio) e envio de correspondências. Destacamos que passamos a fazer uma gestão mais eficaz dos contratos de licitação de materiais e utilizamos a estratégia de entrega e assinatura de documentos e contratos de credenciamento no Sebrae Minas.

Tabela 86: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Custeio Administrativo UGE	132.000	121.581	92%
<b>Total</b>	<b>132.000</b>	<b>121.581</b>	<b>92%</b>

Fonte: SME

A atividade existe para o gerenciamento da unidade Gestão Estratégica e destina-se a custear gastos tais como: Requisições de materiais de escritório, correios, equipamentos de informática, telefonia fixa e móvel, computadores, despesas de viagens, e produção de vídeo referente ao Sebrae One.

No ano de 2016, o orçamento da atividade começou em R\$200.000 porém devolvemos ao fundo de reserva o valor de R\$68.000 visando diminuir os recursos gastos pela unidade.

Tabela 87: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão da Administração Financeira	894.414	905.313	101%
Custeio Administrativo	9.242.255	8.697.899	94%
Gestão da Administração Patrimonial	7.057.428	6.929.044	98%
Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo	20.700.000	20.769.368	100%
Custeio Administrativo - Conselho Deliberativo	270.077	218.985	81%
<b>Total</b>	<b>38.164.174</b>	<b>37.520.609</b>	<b>98%</b>

Fonte: SME

**Atividade Gestão da Administração Financeira:** A atividade contempla despesas com impostos e tributos (ISS, IOF, IR, Encargos Financeiros, PIS, Contribuições Sociais, e outros similares), na função Administração Financeira.

**Atividade Custeio Administrativo:** A atividade contempla as ações relacionadas ao custeio administrativo, cujas despesas não tenham vinculação direta com a atuação do SEBRAE/MG nas tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios e Inversões Financeiras. As despesas de manutenção das áreas ligadas à gestão institucional deverão compor a tipologia Gestão Operacional, na função Custeio Administrativo.

O objetivo desta atividade é oferecer suporte logístico e administrativo financeiro às unidades organizacionais, contribuindo para a excelência na realização de suas ações, transparência na utilização de recursos e atendimento à legislação vigente.

**Atividade Gestão da Administração Patrimonial:** Esta atividade objetiva controlar os investimentos em ativos imobilizados.

**Atividade de Recursos Humanos – Custeio Administrativo:** A atividade contempla as despesas com remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios que não tenham vinculação direta com a atuação do SEBRAE/MG nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios e Inversões Financeiras.

**Atividade Custeio Administrativo - Conselho Deliberativo:** Esta atividade contempla as ações para manutenção das atividades inerentes ao Conselho Deliberativo Estadual (CDE).

Tabela 88: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGP

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Custeio de Gestão de Pessoas - SEBRAE/MG	3.592.000	3.575.683	100%
<b>Total</b>	<b>3.592.000</b>	<b>3.575.683</b>	<b>100%</b>

Fonte: SME

A Unidade de Gestão de Pessoas tem como missão gerenciar os processos de provimento, carreira, desenvolvimento, desempenho e reconhecimento do capital humano, visando o fortalecimento das competências organizacionais, com foco na criação de uma cultura organizacional favorável ao trabalho colaborativo. As principais realizações da Unidade de Gestão de Pessoas durante o ano de 2016, foram: a constituição da CIPA do Sebrae Minas; a revisão e aprovação junto ao CDE do Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) para a versão 8.0; a consolidação da gestão do desempenho para fins de

Remuneração Variável que passou a ser por meio do atingimento das metas organizacionais, de equipe e individuais; implementação do Portal de Credenciados; e atividades com todos os níveis hierárquicos da organização visando o fortalecimento, a disseminação e consolidação do nosso jeito de ser e de fazer, como frutos do trabalho de Gestão da Cultura Organizacional.

O orçamento foi executado de maneira qualitativa, nas atividades relacionadas à gestão dos processos de responsabilidade da Unidade de Gestão de Pessoas, tais como atração, desenvolvimento e retenção de pessoas comprometidas com os resultados institucionais; monitoramento e gestão da cultura organizacional; acompanhamento das legislações trabalhistas visando a redução e mitigação de eventuais riscos jurídicos; promoção de ações de bem-estar e da qualidade de vida no trabalho, visando a melhoria no clima organizacional e no desempenho dos empregados; gestão de empresas e profissionais credenciados em soluções de metodologias abertas; e custeio de despesas gerais como serviços de taxi, impressões, telefonia e materiais de expediente. Os principais desafios para 2017 serão implementar os novos processos que foram aprimorados por meio da metodologia do SGP 8.0; e gerir a cultura organizacional visando garantir a perenidade do nosso novo jeito de ser e de fazer.

Tabela 89: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UIND

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão Interna da Unidade de Atendimento Coletivo Indústria	211.150	174.005	82%
<b>Total</b>	<b>211.150</b>	<b>174.005</b>	<b>82%</b>

Fonte: SME

Um dos objetivos da UIND é viabilizar uma integração que beneficie todos os setores industriais presentes na unidade para explorar mercados, eventos e atividades não inseridos nos projetos setoriais da gerência, visando alcançar patamares de excelência.

O principal objetivo dessa atividade é gerenciar as despesas administrativas e eventuais assuntos correlacionados à gerência da indústria. Os recursos aplicados na atividade correspondem às despesas com o custeio administrativo da unidade, produtos institucionais referentes ao direcionamento estratégico do SEBRAE Minas, despesas de viagens nacionais e internacionais com intuito de disseminação de conteúdos aos projetos; processos ou estratégias da unidade e do SEBRAE; despesas para eventos (salas, hotéis e lanches) para capacitação de empresários envolvidos nos projetos de atendimento da gerência.

A execução orçamentária fechou em 82,4% abaixo do parâmetro de consistência, entre 85% a 115%; tal fato, ocorreu com otimizações de recursos financeiros na unidade, durante o ano corrente, com a dispensa de alguns colaboradores. Os custos reduzidos foram na área de serviços contratados de T.I (computadores, celulares e telefones fixos) e viagens da equipe.

Tabela 90: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UINE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão da Inteligência Empresarial - SEBRAE/MG	358.816	274.801	77%
<b>Total</b>	<b>358.816</b>	<b>274.801</b>	<b>77%</b>

Fonte: SME

Em 2016, a Unidade de Inteligência Empresarial repensou sua estratégia e passou a assumir a missão de “Transformar informação em conhecimento aplicável para apoiar a tomada de decisão do Sebrae

Minas e do ambiente dos pequenos negócios”. Mantivemos o papel de redução de dispêndios com contratações, dando sequência ao desenvolvimento de soluções internamente.

Entre as realizações destacam-se a reformulação do Portal do Conhecimento que proporcionou inovação a gestão e compartilhamento de informações, tais como a criação do Observatório de Parcerias; Radar de Oportunidades e a informatização dos processos de demandas das Unidades de Administração e Logística. Citamos também a criação do Caderno de Indicadores DEL; Reabertura da Biblioteca Corporativa Sebrae; a expansão do projeto Classificação do Sigilo da Informação na Escola de Formação Gerencial – EFG; estudos sobre a estruturação das Novas Regionais e a nova Estrutura Organizacional; a pesquisa de Avaliação e Perspectiva, que será divulgada em meados de 2017, além dos demais estudos e pesquisas conforme demanda.

As principais despesas relacionadas às atividades da Unidade se concentraram na contratação de pesquisas (33%); aquisição e manutenção de softwares (19%); gestão de viagens (11%); e aquisição e contratação de Serviços de Informação (11%).

Como já mencionado, a Unidade de Inteligência Empresarial vem trabalhando no intuito de reduzir os dispêndios relativos a contratações externas, se valendo do capital intelectual dos colaboradores no desenvolvimento dos principais trabalhos elaborados este ano. Seguindo este princípio, a economia é de aproximadamente 23% do orçamento projetado para 2016. Vale descartar, que tivemos a pesquisa do programa cultura empreendedora cancelada e outras duas (Projeto Elos e Avaliação dos pontos de atendimento) que foram custeadas pelas unidades demandantes, contribuindo para a redução do custo projetado.

### **3.7 Gestão das multas aplicadas em decorrência da atividade de fiscalização**

O SEBRAE/MG não sofreu, em 2016, nenhuma atividade fiscalizatória que gerasse multa à entidade.

### 3.8 Apresentação e análise de indicadores de desempenho

#### 3.8.1 Resultados Institucionais

Os Resultados Institucionais são os principais resultados esperados como efeito da atuação da instituição. Seus indicadores estão vinculados aos objetivos estratégicos das perspectivas “Cumprimento da Missão”, “Visão” e “Partes Interessadas” do Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE e são transversais e intrínsecos a todos os projetos da entidade, sendo considerados no processo de Planejamento do Plano Plurianual e dos projetos executados.

A responsabilidade pela gestão, incluindo a mensuração, desses indicadores é da Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE/NA, cujos resultados são divulgados para todos os estados por meio da publicação anual do documento “Indicadores e Metas do PPA”.

O SEBRAE/MG, mantendo o alinhamento estratégico com o Sistema, possui todos esses indicadores incorporados ao Mapa Estratégico. O desempenho obtido está demonstrado na Tabela abaixo:

Tabela 91: Resultados Institucionais do SEBRAE/MG

Perspectiva	Objetivo Estratégico Relacionado	Resultados Institucionais	Escala	Planejado	Realizados	Referência
Missão	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional.	Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios	%	16,5%	33,3%	2016*
		Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	0-100	-	32,2	2016
Visão	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável	Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	%	-	-	-
		Índice de efetividade do atendimento	0-10	7,3	8,4	2016
Partes Interessadas	Contribuir para o desenvolvimento nacional por meio do fortalecimento dos pequenos negócios. Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.	Índice de imagem do SEBRAE junto a sociedade	0-10	8,7	8,9	2016
		Índice de imagem do SEBRAE junto os pequenos negócios	0-10	8,6	8,44	2016

\* Houve revisão na metodologia de aferição do indicador, o que acarretou resultados bastante distintos no ano.

Fonte: Unidade Gestão Estratégica – SEBRAE/NA.

A “**Taxa de contribuição para a abertura de pequenos negócios**” representa o esforço realizado pela entidade para contribuir para criação de empreendimentos formais e é obtida pelo percentual de pequenos negócios registrados no ano de referência, em que ao menos um dos sócios declarou ter recebido atendimento prévio do SEBRAE, em relação ao total de pequenos negócios registrados em igual período.

### Taxa de contribuição para criação de pequenos negócios 2014 a 2016

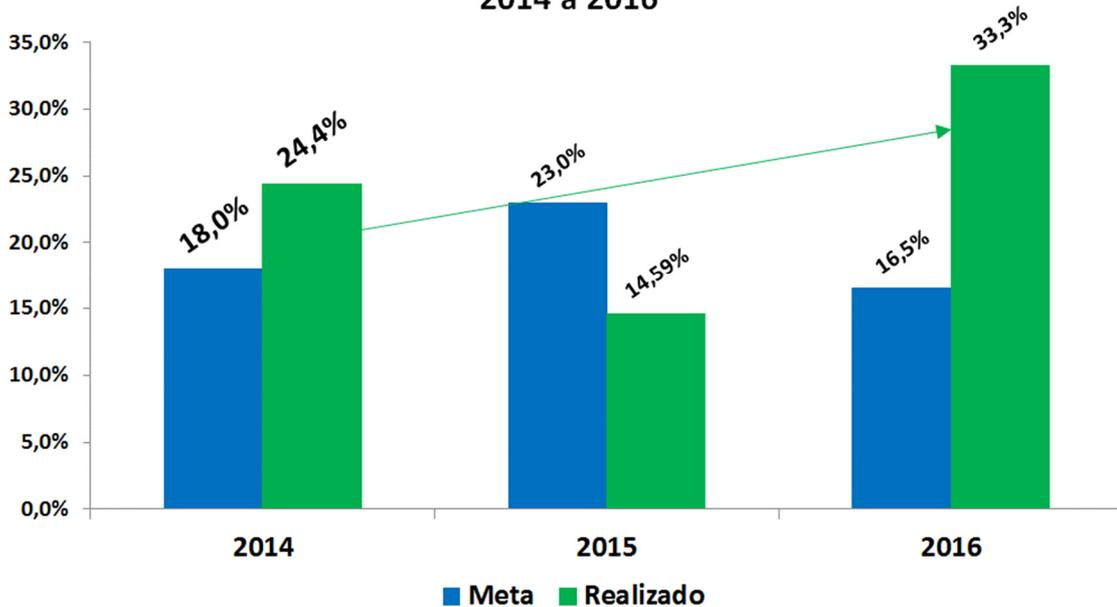


Gráfico 06: Histórico da Taxa de contribuição para criação de pequenos negócios

O resultado teve a contribuição do uso intensivo das redes sociais como Facebook e Twitter, onde ocorreram “chats”, consultorias, divulgação de orientações para formalização de empreendedores individuais. O site [www.Sebraemg.com.br](http://www.Sebraemg.com.br) e o “Call Center” também foram dois dos canais de destaque para promover a importância da formalização e orientar empreendedores.

Cumprindo com seus objetivos, os projetos de atendimento territoriais de microrregião também têm a atribuição de auxiliar os empreendedores no processo de formalização do seu negócio, seja por meio de palestras sobre o tema ou pelo contato nos pontos de atendimento nas diversas regiões do estado.

Nos últimos três anos, o desempenho histórico demonstrou uma crescente. Em 2014, a taxa de contribuição foi de 24,4% superando a meta esperada e, ainda que em 2015 o indicador tenha sofrido uma queda que, por sua vez, refletiu em uma previsão mais baixa para o ano seguinte, 2016 superou as expectativas com um resultado 200% maior que o esperado.

Essa alta repentina deve-se, entre outras coisas, a um reflexo do cenário econômico do país, onde muitos negócios foram estabelecidos pela necessidade de geração de renda, em função do aumento do índice de desemprego.

Esse indicador, a partir de 2017, será substituído por “Índice de recomendação do Sebrae”.

O “Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos” foi adaptado da metodologia MEG e permite acompanhar o desempenho competitivo dos atendidos pelo SEBRAE no horizonte de longo prazo, quanto às dimensões: Liderança; Estratégia e Planos; Clientes; Sociedade; Informação e Conhecimento; Pessoas; Processos e Resultados.

### Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos 2014 a 2016

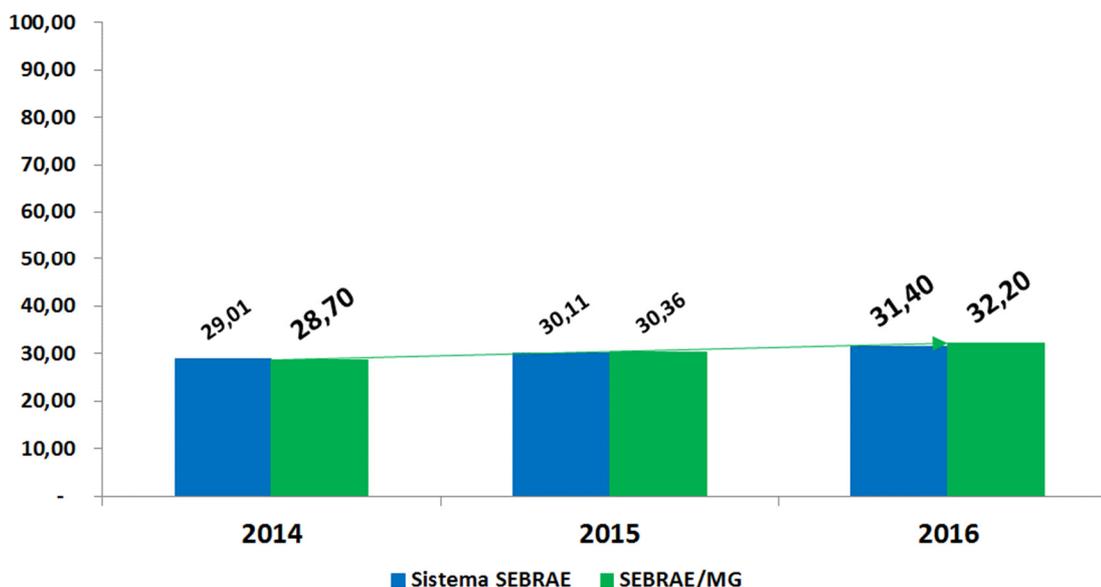


Gráfico 07: Histórico do Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos

Em 2014, o SEBRAE/MG alcançou 28,7 pontos, abaixo do índice do Sistema, mas ainda muito próximo dele. Já nos dois últimos anos, 2015 e 2016, os resultados para o estado tem apresentado, sutilmente, boa resposta superando a média do Sistema.

Esse indicador, a partir de 2017, também será substituído por “Índice de recomendação do Sebrae”.

A “**Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento**” é mensurado exclusivamente para os projetos de atendimento setor-segmento e encadeamento produtivo, é o percentual de resultados alcançados no período de análise.

O percentual é obtido pela fórmula  $(A/B)/100 \%$ , sendo que, A representa o número de resultados finalísticos com prazo de conclusão previsto para o período de análise, que comprovem o alcance ou superação das metas previstas e B indica o número de resultados finalísticos com meta prevista para o período.

Até o presente momento não foram divulgados resultados desse indicador.

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

### Índice de efetividade do atendimento 2014 a 2016

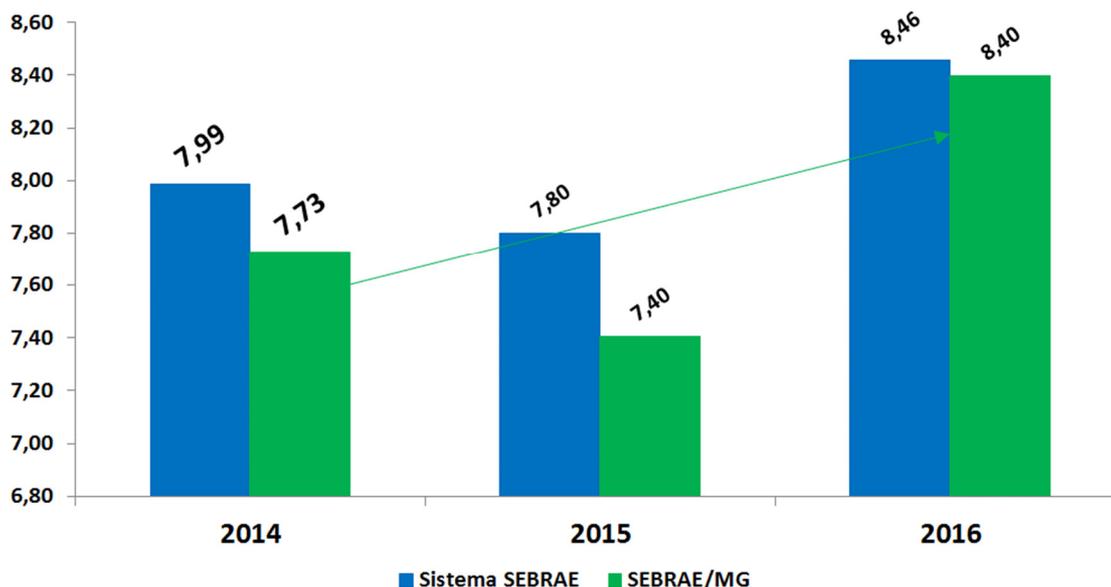


Gráfico 08: Histórico do Índice de efetividade do atendimento

O resultado mensurado no ano de 2015 foi de 7,4 pontos, ou seja, abaixo da média do Sistema, com 7,8 pontos, adotando uma posição decrescente, em relação ao ano anterior.

Em 2016, houve grande melhora do índice estadual, com significativa aproximação à média do Sistema atestando, dessa forma, o alinhamento da estratégia que o SEBRAE/MG propõe para este mesmo ciclo, como sendo relevante e inovador.

O indicador “**Índice de Imagem junto à sociedade**”, expressa a nota atribuída à instituição pela população brasileira.

### Índice de imagem junto à sociedade SEBRAE/MG - 2014 a 2016

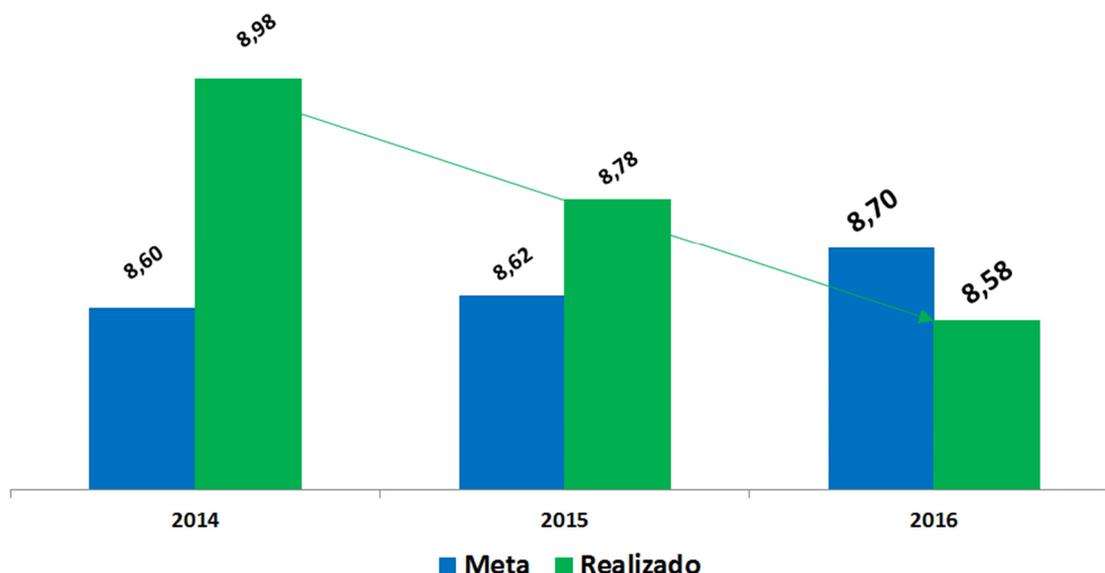


Gráfico 09: Histórico do Índice de imagem do SEBRAE/MG junto à sociedade

Em 2016, o SEBRAE/MG obteve um resultado inferior em relação aos dois anos anteriores, direcionando a linha de tendência a uma decrescente. Em razão da extensão territorial, da grande população e da diversidade cultural do estado, entende-se que a instituição está próxima da avaliação limite possível, ou seja, será necessário um grande esforço de atuação para alterar os décimos percentuais desse indicador.

Ressalta-se que essa questão não representa um comportamento de acomodação institucional, ao contrário, a instituição tem clareza dos desafios representados e se propôs a manter 8,7 pontos no ano de 2017, conforme registrado no documento do PPA 2017-2019.

O SEBRAE/MG está atento a esse indicador e imprimindo esforços para a reversão desse quadro.

O “Índice de imagem junto aos pequenos negócios” expressa a nota atribuída pelos pequenos negócios e empreendedores brasileiros.

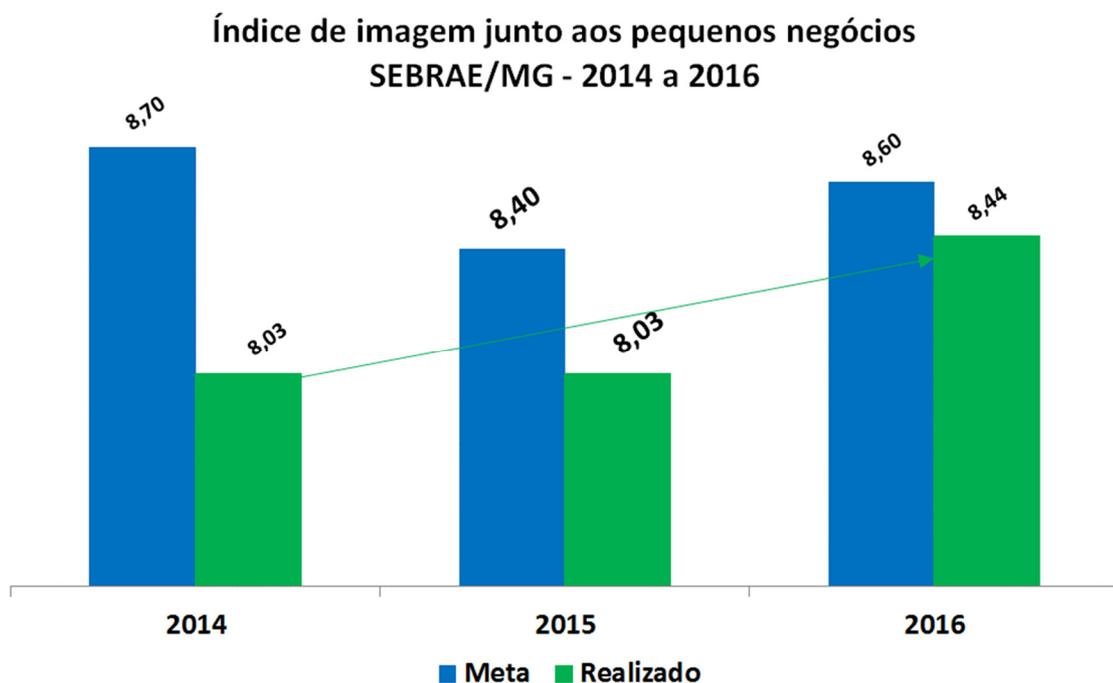


Gráfico 10: Histórico do Índice de imagem do SEBRAE/MG junto aos pequenos negócios

O resultado dos últimos anos tem ficado abaixo das metas estabelecidas. Contudo, em 2016, o índice de imagem do Sebrae Minas junto aos pequenos negócios apresentou uma reação positiva levando a linha de tendência para uma direção ascendente.

Este indicador, junto ao indicador de efetividade, mostra que a instituição está no caminho certo e, à medida que as estratégias assumidas possam ser aplicadas e seus efeitos mensurados, há expectativa de maior evolução para os próximos anos.

A instituição, por meio de suas lideranças e colaboradores, está atenta à situação e, conforme apresentado, tem coordenado ações estratégicas, gerenciais e finalísticas visando reverter os resultados obtidos através da criação e reestruturação de produtos, serviços e soluções. Todas essas iniciativas foram descritas nos itens e subitens anteriores.

### 3.8.2 Metas Mobilizadoras (Organizacionais)

O SEBRAE/NA, subsidiado pela perspectiva de crescimento do universo de clientes e pelo desempenho institucional anterior, propõe um conjunto de Metas Mobilizadoras, que são mecanismos de priorização de processos considerados estratégicos.

As Metas Mobilizadoras 01, 02, 03, 04 e 05 estão associadas ao volume e à conformidade dos atendimentos realizados pelo SEBRAE/MG, uma vez que só são considerados os atendimentos aos pequenos negócios optantes pelo Simples Nacional e com cadastro válido junto à Receita Federal do Brasil.

A Meta Mobilizadora 06, por sua vez, refere-se ao número de municípios em que o ambiente de negócios pode ser considerado propício para pequenos negócios, devido à existência de Políticas de Desenvolvimento Institucionalizadas.

Essa meta foi incorporada em 2016 e atende à ideia central de promover um avanço de consistência na implantação de políticas relevantes para os pequenos negócios e para o desenvolvimento territorial, gerar uma exemplaridade que favoreça a disseminação futura para outros municípios. Assim, mantém-se o monitoramento das iniciativas anteriores e inicia-se esta nova etapa de atuação mais aprofundada, traduzida pelos novos indicadores.

A Meta Mobilizadora 07, associa-se à qualidade no atendimento ao pequeno negócio mostra a taxa de fidelização do público alvo atendido. Seu cálculo é obtido através da fórmula  $A / B \times 100 \%$ , onde, A = Número de pequenos negócios (inclusive produtores rurais) atendidos no ano de referência, que receberam dois ou mais atendimentos no período compreendido pelo ano de referência, respeitando a condição de que atendimentos por instrumentos de baixa intensidade são contabilizados uma única vez no ano. São considerados instrumentos de baixa intensidade orientações técnicas e palestras; B = Número de pequenos negócios (inclusive produtores rurais) atendidos no ano de referência.

Assim, mesmo tendo um caráter mais quantitativo e desafiador, a inclusão da Meta 07 vem corroborar que o atendimento qualificado a cada um dos clientes é um aspecto que o SEBRAE/MG considerou como condição obrigatória em suas iniciativas, a ponto de figurar como meta mobilizadora em seu planejamento, desde 2015. Isso se refletiu nas transformações geradas tanto nos pequenos negócios, quanto na melhoria do ambiente de negócios.

A figura abaixo apresenta o desempenho do SEBRAE/MG na realização de 06 Metas Mobilizadoras de 2016.

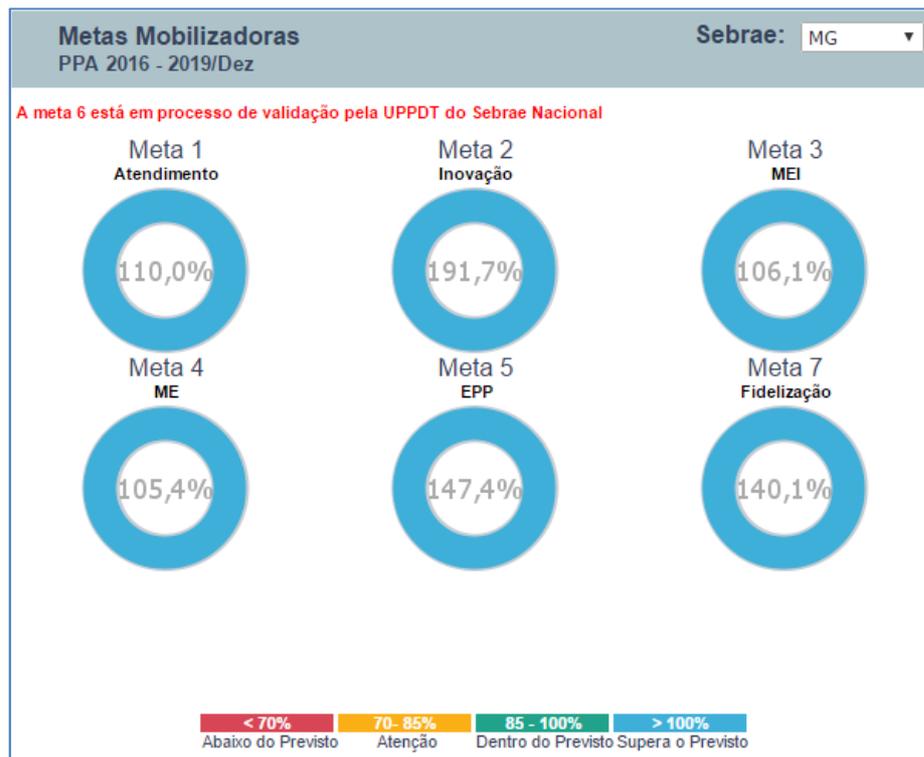


Figura 11: Metodologia de Auditoria com foco em Riscos – nível processo  
Fonte: SME

**Meta Mobilizadora 01** – “Atendimento a pequenos negócios” está diretamente relacionada ao Resultado Institucional “Taxa de pequenos negócios atendidos pelo SEBRAE”, citado no item anterior.

Esta meta quantifica o número de pequenos negócios formais atendidos pelo SEBRAE/MG no ano de 2016.

Conforme demonstrado pela linha de tendência na figura abaixo, tanto a meta, quanto o número de atendidos reduziu comparando-se aos anos anteriores. Isso deve-se ao comportamento conservador que a instituição precisou adotar diante das restrições orçamentárias sofridas ao estabelecer as metas para o plano plurianual, bem como é reflexo do cenário econômico instável vivido pelos pequenos negócios que dificultou a adesão de parte do seu universo às iniciativas propostas para o ano.

Ainda assim, a meta foi cumprida em 110%, demonstrando que a instituição empenhou esforços com o objetivo de ampliar o atendimento planejado.

As metas 03, 04 e 05 contribuem para a composição dessa meta.

### Atendimento a pequenos negócios - 2013 a 2016

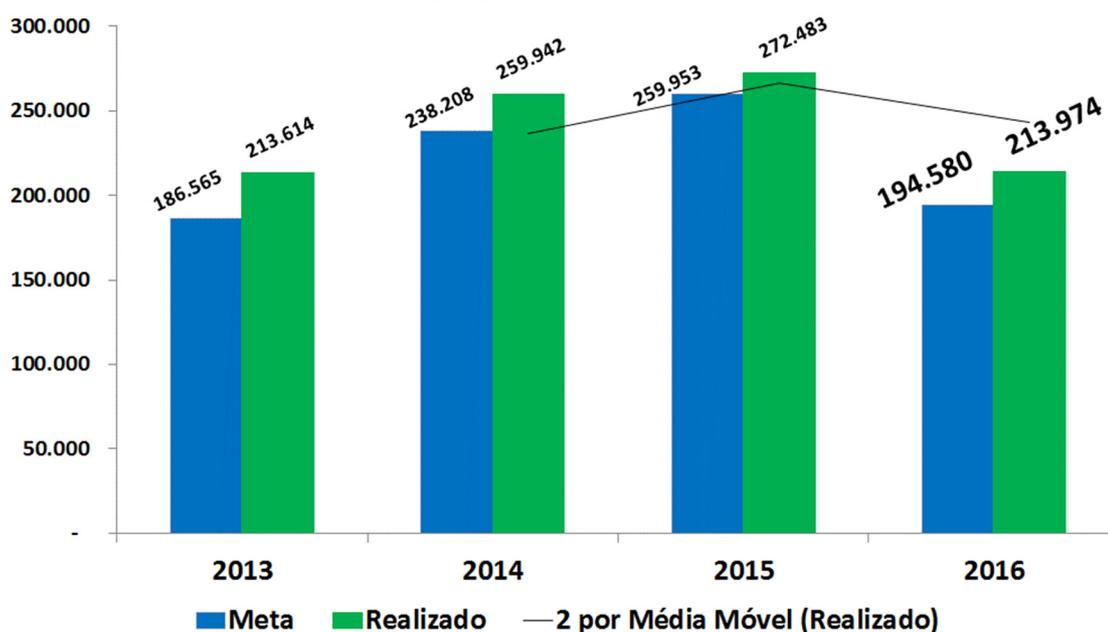


Gráfico 11: Histórico da Meta Mobilizadora 01

**Meta Mobilizadora 02** – “Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação” tem o objetivo de evidenciar a atuação do SEBRAE/MG junto aos pequenos negócios, disponibilizando soluções de inovação e tecnologia, para o alcance do objetivo estratégico de “Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente”.

### Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação - 2013 a 2016

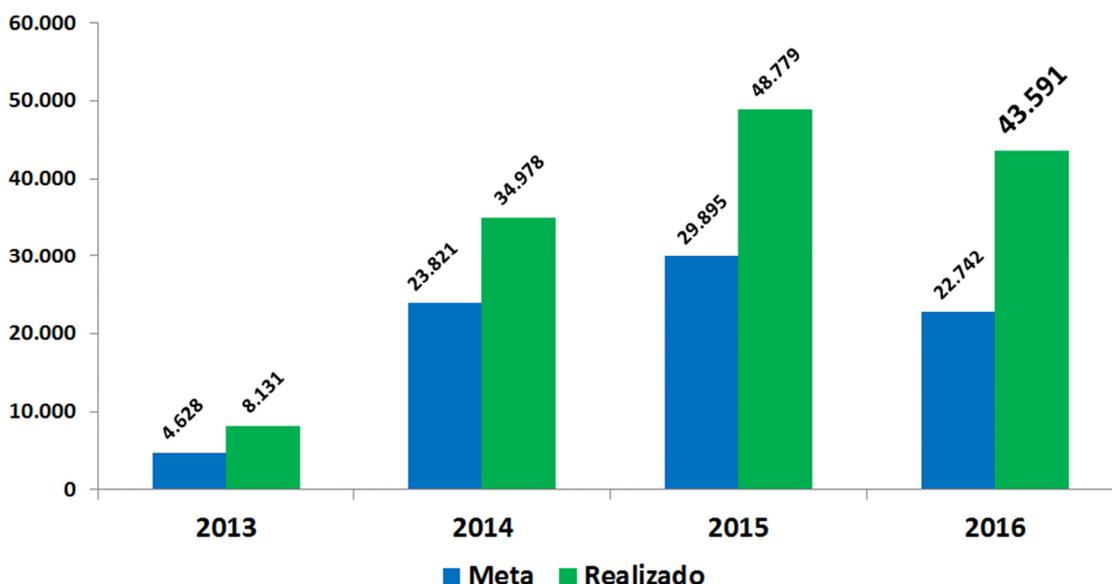


Gráfico 12: Histórico da Meta Mobilizadora 02

Em 2016, mesmo com as dificuldades na operação do Programa SEBRAETEC, fortemente impactado pelo cenário econômico e as restrições orçamentárias sofridas pelo Sistema Sebrae, as regionais utilizaram os recursos disponíveis como os conteúdos na Biblioteca Digital, seminários de inovação, atendimento in loco, entre outros, que possibilitaram a superação da Meta 2, evidenciando clientes

mais conscientes sobre a importância da inovação para o pequeno negócio e uma maior utilização das soluções Sebrae Minas para a inovação..

### Meta Mobilizadora 03 – “Atendimento a Microempreendedores Individuais”

De acordo com o Portal do Empreendedor ([www.portaldoempreendedor.gov.br](http://www.portaldoempreendedor.gov.br)), somente em 2016, o estado de Minas Gerais registrou a formalização de mais de 100 mil CNPJ's para MEI, o que corresponde a cerca de 11% do universo formalizado no país, neste período.

Após um grande esforço para a formalização de potenciais empresários e empreendedores, o SEBRAE/MG se concentrou nos últimos três anos na melhoria da capacidade de gestão e fortalecimento desses empreendimentos por meio de soluções destinadas a esse público, conhecidas como SEI (Série Empreendedor Individual), que abordam temas ligados a vendas, compras, controle do dinheiro, empreendedorismo, união de forças, administração e planejamento.

O SEI possui grande aceitação dos clientes desse segmento e foram fundamentais para o alcance dessa Meta.

A figura abaixo apresenta o desempenho de 2013 a 2016.

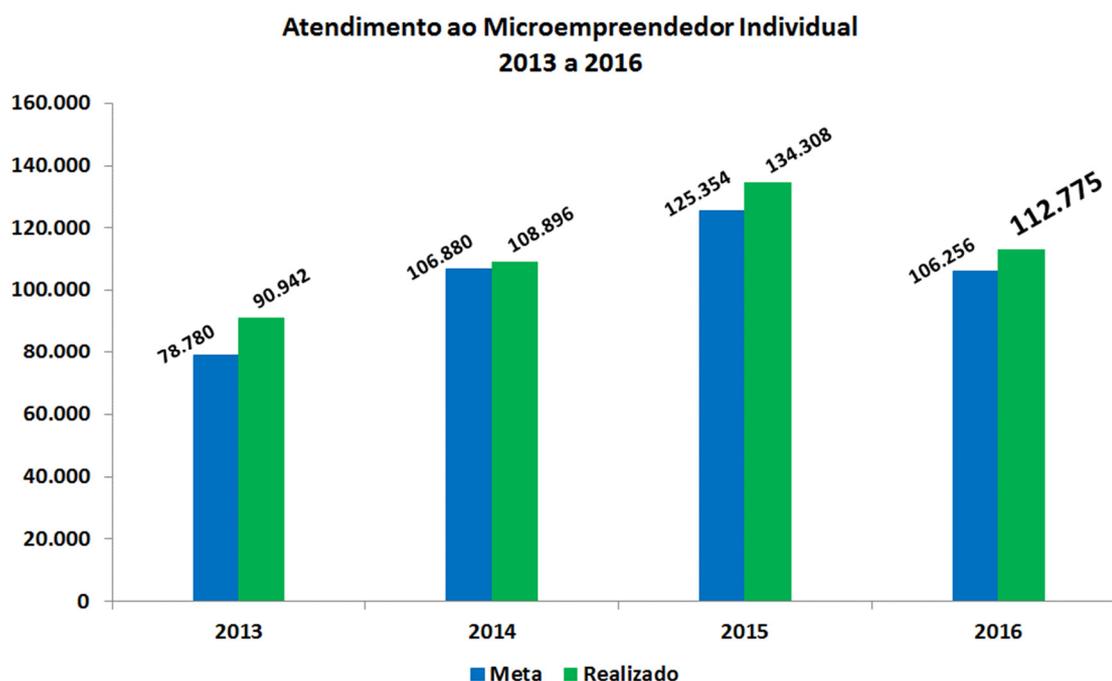


Gráfico 13: Histórico da Meta Mobilizadora 03

Os atendimentos aos MEI, por meio das soluções SEI, foram realizados por projetos de grande abrangência como, por exemplo, pelos projetos de atendimento territorial de microrregião, entre outros.

### Meta Mobilizadora 04 – “Atendimento a Microempresas”

Esse segmento de clientes possui necessidades distintas dos Microempreendedores Individuais. Eles exigem uma abordagem mais profunda dos elementos de gestão, processos e mercados e, portanto, são atendidos com soluções mais complexas desenvolvidas especialmente para eles.

Sob a previsão de restrição orçamentária da instituição e dificuldade de adesão deste público às iniciativas, devido a necessidade de contrapartidas, diante do cenário instável e restrito economicamente, a meta de atendimento para 2016 foi reduzida em relação ao ano anterior, mas prontamente atendida pelo Sebrae Minas, como expresso no gráfico a seguir:

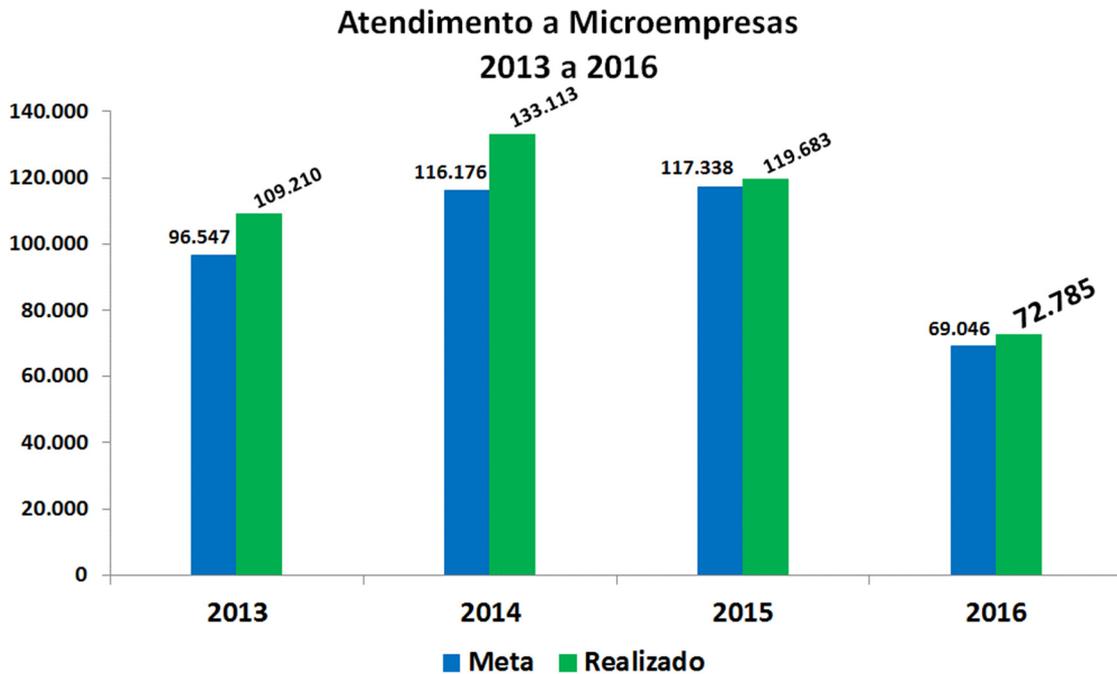


Gráfico 14: Histórico da Meta Mobilizadora 04

#### **Meta Mobilizadora 05 – Atendimento às empresas de pequeno porte.**

As Empresas de Pequeno Porte, por terem normalmente mais tempo de atuação e/ou maturidade de gestão, são atendidas com soluções mais avançadas.

Em 2015, o SEBRAE/MG utilizou soluções do, então chamado, Programa SEBRAE Mais, e executou 07 das 11 soluções que o compunham implantando modelos avançados de gestão empresarial, ampliando a rede de contatos, implantando estratégias para estimular a inovação das empresas, analisando os aspectos fundamentais da gestão financeira e melhorando o processo de tomada de decisões gerenciais das EPP's.

Em 2016, o programa foi desmembrado, mas suas ações continuaram figurando no catálogo de soluções da instituição e, conforme previsto do relatório de gestão de 2015, elas foram responsáveis pela acentuada superação dos atendimentos a este público, quando da execução das outras 04 soluções que abrangeram os temas: Líder Coach, Palestras, Orientações em Vendas, Orientações em Compras e Estoque.

Outra razão para a superação desta meta deve-se à crescente demanda deste público pelo apoio do SEBRAE/MG às suas necessidades mais urgentes, quanto às dificuldades enfrentadas pelas EPP's, durante o sério período economicamente instável que o país vem enfrentando, nos últimos anos.

A figura seguinte demonstra a evolução histórica da meta:

### Atendimento a Empresas de Pequeno Porte 2013 a 2016

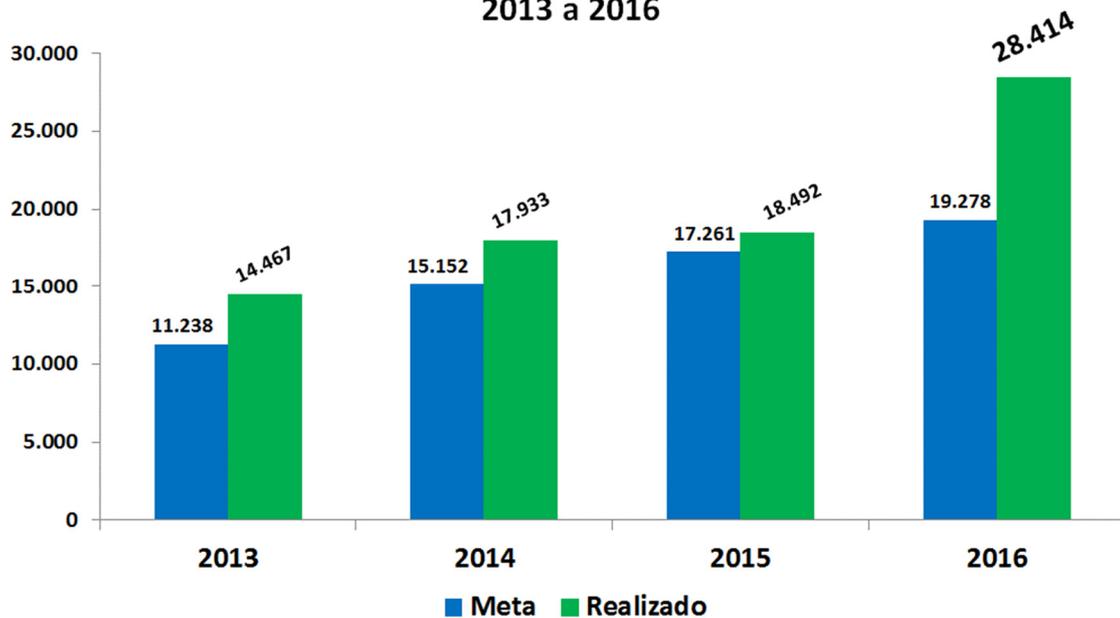


Gráfico 15: Histórico da Meta Mobilizadora 05

#### Meta Mobilizadora 06 – “Municípios com Políticas de Desenvolvimento Institucionalizadas”.

Contam para a meta apenas os municípios que já implementaram a Lei Geral segundo os parâmetros do indicador "Número de municípios com a Lei Geral implementada", pois a meta pressupõe a evolução do trabalho do Sebrae em relação à melhoria do ambiente de negócios.

Além da implementação da Lei Geral, para atingir o status de políticas de desenvolvimento implantada, o município deve atender todas as quatro variáveis abaixo:

- **Atores do Desenvolvimento:** O município precisar ter Agente de Desenvolvimento nomeado e capacitado no curso avançado; e ter secretário municipal capacitado pelo Sebrae.
- **REDESIMPLES:** município precisa estar integrado à REDESIMPLES. Considera-se a integração a capacidade do município responder online, via sistema integrador, à consulta de viabilidade de acordo a lei 11.598/2007.
- **Sala do Empreendedor:** O município precisa possuir uma Sala (espaço) do Empreendedor funcionando. Considera-se Sala do Empreendedor, os locais que os atendentes tenham sido treinados; que exista uma rotina de registro ou controle dos atendimentos realizados; que ofereça serviços ao microempreendedor individual; que forneça informações para a abertura de micro e pequenas empresas, que oriente os empresários em relação aos processos de compras públicas e oferte pelo menos dois serviços em parcerias.
- **Compras Públicas:** O município precisa comprovar que planeja suas compras com destaque aos pequenos negócios, cumpre o 30% mínimo exigido pela lei da Merenda Escolar e que suas compras de pequenos negócios representam pelo menos 30% do volume de compras do município.

Entretanto, no esforço de se aprimorar o processo de aferição das metas, o Sebrae Nacional identificou que as evidências apresentadas para a meta 6 merecem aprimoramentos. Tal medida vai ao encontro da recente recomendação do TCU, no âmbito do julgamento das Contas do Sebrae Nacional de 2014, no sentido de aperfeiçoar o controle e aferição das metas do Sistema Sebrae.

Acorrendo-se do disposto acima, o SEBRAE/MG adotou o mesmo comportamento do Sebrae Nacional e entende que o cumprimento da meta 6, no que tange ao percentual de 30% de compras da merenda escolar de agricultores familiares, deverá se dar com as informações de 2016 inseridas pelos municípios no sistema do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, que somente serão publicadas em 2017. Por essa razão, não é parte integrante do deste documento.

### Meta Mobilizadora 07 – Fidelização

Essa meta mostra o percentual de pequenos negócios que, no ano de referência, tenham recebido mais de um atendimento, sendo instrumentos de baixa intensidade contabilizados uma única vez no ano.

Para atender às especificações exigidas para ela, em 2016, seu percentual deve corresponder a 20% do percentual realizado pela Meta 01.

Assim, o atendimento mínimo esperado para a Meta 07 era de 20% sobre 194.580 atendimentos. No entanto, à medida que a Meta 1 se superava, também aumentava a Meta 7. Finalmente, com o total de 213.974 empresas atendidas em 2016, se cumpriu a Meta 07 com percentual satisfatório de 140,1%.

### 3.8.3 Metas de Atendimento

O SEBRAE classifica seus clientes em dois grandes grupos: Empresas (MPE e MEI) e Potenciais Empresários. A Tabela abaixo demonstra o desempenho do SEBRAE/MG no atendimento desses públicos.

Tabela 92: Quantificação do público-alvo atendido pelo SEBRAE/MG

Indicador de Desempenho	Planejado	Realizado	% Execução
Número de potenciais empresários atendidos	183.000	254.734	139%
Número de empresas atendidas	194.580	213.974	110%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME.

A dificuldade para obter informações mais precisas sobre o universo de potenciais empresários existentes no estado de Minas Gerais e, principalmente, por Regional de Atendimento, impossibilita o planejamento do número de atendimentos. Contudo, observa-se que o número de atendidos em 2016 foi significativo e superior ao previsto e pactuado no Plano Plurianual 2016-2019.

Em relação ao número de empresas atendidas, destaca-se que o planejamento do número de atendimentos é realizado por projeto, mas uma empresa pode ser atendida por projetos diferentes. Contudo a contabilização desse atendimento considerará apenas 01 empresa, em um dos projetos, ou seja, não há duplicidade.

Os atendimentos aos pequenos negócios são realizados por meio de nove instrumentos, que são apresentados na tabela abaixo, com seus indicadores e desempenho.

Tabela 93: Metas de Atendimento do SEBRAE/MG

Instrumento de Atendimento	Indicador de desempenho	Planejado	Realizado	% Execução
Consultorias.	Número de horas aplicadas	355.531	282.942	80%
Cursos.	Número de cursos	2.216	2.323	105%
Feiras	Número de feiras	8	9	112%
Missões/Caravanas	Número de missões / caravanas	229	253	110%
Oficinas	Número de oficinas	1.645	1.865	113%
Orientação técnica	Número de orientações	645.140	670.367	104%
Palestras	Número de palestras	1.165	1.419	122%
Rodadas	Número de rodadas	11	19	173%
Seminários	Número de seminários	648	817	126%

Fonte: SME

O SEBRAE/MG apresenta as justificativas das métricas de atendimento que variaram acima de 15%, para mais ou para menos.

Considerando a consolidação de todos os instrumentos de atendimento dos projetos de atendimento do SEBRAE/MG, apresentados na tabela acima, as variações concentram-se em 04 indicadores justificados abaixo:

- Número de horas aplicadas em Consultorias
- Número de Palestras
- Número de Rodadas
- Número de Seminários

As consultorias do SEBRAE/MG oferecem a oportunidade do aprimoramento de gestão e/ou outro conhecimento sobre a área em que o cliente atua fornecendo, desta forma, insumos para um posicionamento de mercado mais competitivo. O número de horas aplicadas foi abaixo de 85%, em virtude da dificuldade em levantar a contrapartida junto aos empresários de muitos projetos realizados no ano, devido às consequências da crise econômica que atingiu muitos dos empresários, comprometendo a execução do instrumento.

As palestras, rodadas e seminários possuem uma grande aceitação pelos clientes, pois geram muitas oportunidades de negócios e abrem canais de comunicação e relacionamento entre os pequenos negócios. Em 2016, alcançaram uma execução superior tendo em vista o surgimento de uma demanda maior em relação ao que foi planejado e, além disso, novas oportunidades foram identificadas pelas equipes dos projetos para a realização desses instrumentos.

As demais métricas consolidadas obtiveram um desempenho dentro de parâmetros de desvios aceitos, não sendo necessárias justificativas.

No nível dos projetos, conforme relatado nas análises gerenciais, ainda ocorreram alguns equívocos no momento de registro de metas planejadas no SGE (consolidadas no SME), além de identificados registros incompletos e/ou equivocados de informações de clientes, no SIACWeb, impossibilitando a respectiva contabilização do dado.

Ocorreram também algumas falhas no processo de planejamento e monitoramento das ações, ao superestimar ou subestimar a quantidade de instrumentos de atendimentos que seriam realizados.

Todos os problemas citados estão sendo identificados e serão monitorados com a atenção necessária em 2017.

Os processos de prestação de contas e do encerramento do exercício estão, a cada ano, mais ágeis em razão do trabalho de conscientização realizado pela UGF e UGE, minimizando problemas de contabilização de notas fiscais e de registro das metas de atendimento.

#### **3.8.4 Metas de Equipe**

As metas de equipe compõem uma das variáveis contempladas no esforço de Gestão do Desempenho, previsto no Sistema de Gestão de Pessoas – SGP. O ano de 2016 foi o primeiro ano em que houve a implantação das Metas de Equipe no processo de avaliação de desempenho e que culmina na Remuneração Variável, conforme detalhado no item a seguir.

Neste ano de 2016 houve desta forma um processo organizado e integrado de construção, definição, acompanhamento da execução de cada uma das três metas definidas para cada Unidade contemplada na estrutura organizacional.

No Ciclo 2016, foram propostas 87 metas de desempenho das equipes, das quais 99% (noventa e nove por cento) foram entregues para avaliação da auditoria externa. Apenas uma meta de equipe não foi encaminhada para o processo de validação.

Entre janeiro e fevereiro de 2017, as evidências que comprovam a entrega ou não de cada uma das metas, foram analisadas pela auditoria externa e, quando necessário, submetidas ao comitê interno constituído para a avaliação das metas classificadas como inconclusivas. Coube a este comitê emitir parecer conclusivo sobre a validação ou invalidação dessas.

Uma vez concluída a etapa de apuração final das evidências, que comprovam o alcance ou não das metas de equipe, teremos os materiais necessários para subsidiar o processo de pagamento da remuneração variável, assim como elementos que embasarão esforços de melhoria da gestão e do desempenho das equipes.

#### **3.8.5 Metas Individuais**

A Gestão do Desempenho é um processo contínuo de gestão de expectativas sobre a atuação e resultados dos indivíduos, da organização e de suas unidades constituintes. Neste processo, a negociação, o acompanhamento e a renegociação de metas, individuais e grupais, sempre se fará presente com o intuito de promover alcance dos resultados e gerar subsídios para recompensar os empregados.

No Sebrae Minas este processo está previsto no Manual de Políticas e Procedimentos do Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) e tem por objetivos delinear e monitorar a cadeia de impactos esperada entre a missão última da organização e a atuação individual de seus empregados, a partir das metas de desempenho.

Trata-se de um processo cujo os insumos são o direcionamento estratégico da organização como um todo, as metas mobilizadoras e as oportunidades de aprimoramento de outros processos, projetos e atividades essenciais ao negócio. Deste modo, o estabelecimento e o acompanhamento das metas, deverá ocorrer em três níveis distintos, sendo para a organização, para as equipes e para os empregados.

Os empregados são estimulados e reconhecidos pelo alcance das metas organizacionais, de equipe e individuais por meio da Remuneração Variável, que além de estar descrita no SGP, também é parte integrante do Acordo Coletivo de Trabalho.

Além disso, as metas individuais de desempenho compõem o Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual (PADI), que pressupõe o estabelecimento, o acompanhamento e a validação destas metas para subsidiar as decisões sobre a carreira do empregado e, portanto, faz parte dos indicadores do Placar Individual de Carreira (PIC).

A Remuneração Variável é a forma de reconhecimento pelo atingimento de metas estipuladas para o Ciclo, conforme previsto no SGP, objetivando o alcance dos resultados organizacionais, de equipe e individuais.

A condição para que a Remuneração Variável seja paga nos três níveis previstos no SGP (organizacional, equipe e individual) é que o alcance mínimo de cada nível seja atingido, sendo o alcance mínimo, o não cumprimento de apenas uma meta, dentre o total de metas estipuladas em cada nível, conforme a seguinte fórmula:

$$AM = (X - 1) \text{ onde } X \text{ é o número total de metas estipuladas}$$

O SEBRAE Minas adota como estratégia a interdependência das metas nos três níveis com o objetivo de reforçar a importância do atingimento dos resultados de maneira coletiva. Desta forma, para que o pagamento da Remuneração Variável ocorra sobre o cumprimento das metas individuais, é necessário que o alcance mínimo dos níveis anteriores (organizacional e equipe) tenham sido atingidos. A mesma regra é aplicada para pagamento da Remuneração Variável referente ao cumprimento das metas de equipe, sendo necessário que o mínimo do nível anterior (organizacional) tenha sido atingido.

O cálculo da RV é realizado conforme os percentuais estipulados no quadro a seguir:

Quadro 04: Percentuais para cálculo da Remuneração Variável

Meta	Alcance Pleno	Alcance Mínimo
Organizacional	50% de um salário base	30% de um salário base
Equipe	30% de um salário base	20% de um salário base
Individual	20% de um salário base	15% de um salário base
<b>Total</b>	<b>100% de um salário base</b>	<b>65% de um salário base</b>

Fonte: Sebrae Minas

No Ciclo 2016, foram propostas 1980 metas individuais de desempenho, das quais 80% (oitenta por cento) foram entregues pelos empregados para avaliação da auditoria externa. A auditoria está sendo realizada durante todo o mês de janeiro de 2017.

A apuração final dos resultados considerando o alcance ou não das metas entregues para avaliação (de equipes e individuais), ocorrerá durante o mês de fevereiro de 2017.

### 3.8.6 Metas Orçamentárias

#### 3.8.6.1 Limites Orçamentários

Tabela 94: Limites Orçamentários do SEBRAE/MG

Limites Orçamentários	Limite	Valor Executado	% Executado	Situação
Projetos Coletivos (%) Min: 20,00%	Min: 9.685.920	17.254.502	35,6%	OK
Inovação e Tecnologia (%) Min: 15,00%	Min: 7.557.741	10.334.004	20,5%	OK
Capacitação de Recursos Humanos (%) Min: 2,00% Max: 6,00%	Min: 1.748.452 Max: 5.245.355	1.555.619	1,8%	Fora dos Limites
Pessoal, Encargos e Benefícios (%) Max: 55,00%	Max: 102.760.205	87.422.583	46,8%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda (%) Max: 3,50%	Max: 7.262.502	3.230.612	1,3%	OK
Bens Móveis (%) Max: 100,00%	Max: 5.595.421	2.404.388	43,0%	OK
Custeio Administrativo Utilização (%) Max: 100,00%	Max: 31.062.592	29.447.185	94,8%	OK
Recursos da Contribuição Social (%) Min: 10,00%	Min: 16.507.831	14.032.762	8,5%	Isento
Tecnologia da Informação e da Comunicação (%) Min: 2,00%	Min: 3.301.566	7.677.681	4,7%	OK
Fundo de Reserva (%) Max: 20,00%	Max: 49.873.780	7.950.794	3,2%	OK

Fonte: SME

Os Limites Orçamentários são indicadores de desempenho da gestão frente aos requisitos deliberados pelo SEBRAE/NA, contribuindo para a alocação dos recursos conforme os objetivos estratégicos da instituição, o público-alvo, os grupos de despesas e Receitas. A definição e o método de cálculo de cada um dos limites estão disponíveis no documento *Diretrizes para a elaboração do PPA 2016-2019 e Orçamento 2016*.

Os resultados alcançados no ano de 2016 estão, em sua maioria, em conformidade com as metas estabelecidas pelo SEBRAE/NA e pelos normativos instituídos. A saber:

**Recursos da Contribuição Social:** refere-se ao saldo de Exercícios Anteriores, e receitas auferidas pelo Sebrae UF e Sebrae NA alocados no Fundo de Reserva<sup>1</sup>, para cada ano do PPA.

Em 2016, este indicador foi isento do limite de 10% sobre o orçamento, visto as reduções sofridas pelo Sistema Nacional sobre os recursos arrecadados das contribuições sociais para o ano.

Quanto ao limite para o indicador Capacitação de Recursos Humanos, o Sebrae Minas e a Unidade de Gestão de Pessoas tem perseguido diuturnamente o alcance de todas as suas metas, em consonância com o pactuado em seu planejamento estratégico e dentro dos limites orçamentários estabelecidos.

Em anos anteriores foram atingidos os patamares exigidos, dentro o regramento emanados do Sebrae Nacional. Todavia, para o exercício de 2016, em função da constrição orçamentária a qual o Sebrae Minas (senão todo o Sistema Sebrae) esteve exposto, se teve menor quantidade de recursos financeiros para fazer face a esta natureza de despesa. Ou seja, no orçamento da Unidade de Gestão de Pessoas em 2016, foram destinados recursos em boa monta financeira, mas insuficientes para o atingimento do patamar mínimo exigido de 2%. O percentual atingido foi de 1,8% do orçamento.

Caberia salientar que todo o recurso destinado à atividade de capacitação foi (100%) empregado, de maneira responsável e buscando atingir a todos os níveis hierárquicos da empresa.

Outro aspecto que merece uma avaliação é quanto a natureza desta classificação - Capacitação de Recursos Humanos. Não abordarei sobre a relevância de capacitarmos nossos colaboradores, pois creio ser patente sua relevância e necessidade, de modo a conferir a nossos colaboradores a condição para realizar suas atividades com qualidade superior, gerar inovação, propor novos processos, ampliar a capacidade de cognição, entre outros benefícios diretos. A reflexão que se faz presente é sobre o indicador, que diz respeito somente a valores desembolsados, sendo que seria mais adequado, a nosso ver, termos um indicador que refletisse o “Desenvolvimento de Recursos Humanos”. Existe diversidade de ações de desenvolvimento que não exigem recursos financeiros ou que não podem entrar na classificação de “Capacitação de Recursos Humanos”, tais como capacitações in company realizadas por educadores corporativos, ações de feedback, coaching, ações de cultura organizacional, mas que poderiam entrar em um indicador similar.

Outro aspecto são as capacitações realizadas pela Universidade Corporativa, modalidade Ensino à Distância, que não necessita de desembolso, mas que tem sido cada vez mais utilizada. Em 2016 os colaboradores do Sebrae Minas participaram de capacitações:

- Presencial  
46.955 horas de capacitação presencial interna  
279 turmas (cursos, palestras , workshop, oficinas e treinamentos)  
850 colaboradores capacitados  
18 horas de capacitação presencial interna por colaborador
- À distância  
13.955h de capacitação a distância (on line) no Portal da UCSebrae  
1.457 colaboradores capacitados – considera-se nesse número que o colaborador foi contado mais de uma vez, pois fez mais de 01 curso online.  
9,6h de capacitação online por colaborador”

---

<sup>1</sup> Considera-se Fundo de Reserva a diferença entre o cenário de fontes e as aplicações dos recursos do PPA.

## 4 GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

### 4.1 Descrição das estruturas de governança

A estrutura de governança do SEBRAE/MG é composta do Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. As funções destes órgãos estão descritas no Estatuto Social do SEBRAE/MG, emitido em 28/07/2010 e averbado em 17/08/2010 no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas de Belo Horizonte, sob o n.º 878 no registro 58293, livro A:

- a) Conselho Deliberativo Estadual – CDE: órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano do âmbito do SEBRAE/MG, composto por 15 (quinze) conselheiros titulares e respectivos suplentes, ambos indicados pelos órgãos associados instituidores;
- b) Conselho Fiscal – CF: órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira, compostos de 03 (três) membros efetivos e 03 (três) suplentes eleitos pelo CDE;
- c) Diretoria Executiva – DIREX: órgão colegiado de natureza executiva, responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/MG, composto de 01 (um) diretor superintendente e 02 (dois) diretores, eleitos pelo CDE.

De acordo com o artigo 8º do Estatuto Social, o SEBRAE/MG possui 15 (quinze) associados instituidores, em sua maioria entidades privadas, com representação no Conselho Deliberativo Estadual – CDE. Em assembleia realizada em 19/12/2016, o CDE aprovou as seguintes alterações no Estatuto Social do SEBRAE/MG:

Art. 8º - (Associados):

No lugar da SEDE – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais, passa a fazer parte do Conselho a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SEDECTES;

Em substituição ao CETEC – Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais, passa a fazer parte a SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

A Homologação da alteração pelo Conselho Deliberativo Nacional – CDN está prevista para 16/02/17 e a Averbação do novo Estatuto Social no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas ocorrerá logo após tal homologação.

Dentre as atribuições dos sobreditos órgãos de governança, destacamos as principais atribuições do Conselho Fiscal, conforme estabelecido no artigo 15 do Estatuto Social:

- a) Examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do SEBRAE/MG;
- b) Emitir pareceres sobre balancetes de verificação ou realizar exames específicos, sempre que o CDE solicitar;
- c) Emitir parecer, quando solicitado pelo CDE, sobre a alienação ou oneração de bens imóveis;
- d) Acompanhar a implementação, se for o caso, de medidas relacionadas com as recomendações da empresa de auditoria independente que presta serviços ao Sistema SEBRAE e de órgãos de controle. O Conselho Fiscal, a depender de solicitação sua, será subsidiado pelas áreas de contabilidade e de auditoria do SEBRAE/MG no acompanhamento de questões inerentes ao controle externo, bem como pela empresa de auditoria independente que presta serviços para o Sistema SEBRAE.

A Instrução Normativa IN/CDE/001/2012-02, cuja última versão encontra-se em vigor desde 10/10/2016, estabelece a nova Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG, contemplando as unidades organizacionais, níveis decisórios e as respectivas ações estratégicas que essas unidades devem contribuir para a concretização da missão da Entidade.

Nessa Estrutura Organizacional está inserida a Unidade Auditoria Interna, cuja atribuição é “assessorar a Diretoria Executiva, Conselhos Deliberativo e Fiscal e Unidades Organizacionais por meio da auditoria de processos e projetos e do relacionamento com órgãos fiscalizadores, contribuindo para a transparência e segurança da gestão, eficiência na utilização dos recursos, bem como para a eficácia dos objetivos da Entidade.” (item 6.1.7 da IN/CDE/001/2012-02). Não obstante, salientamos que a Entidade não possui comitês de auditoria, de controles internos e *compliance*.

De acordo com o Estatuto Social, a Unidade Auditoria Interna deve encaminhar ao Presidente do CDE cópia do inteiro teor de seus relatórios de inspeção e pareceres (artigo 13, XXIV, §13º), além de subsidiar o Conselho Fiscal no acompanhamento de questões inerentes ao controle interno (artigo 15, VII, § 2º).

Com relação ao apoio à governança, importante registrar que a Política de Segurança de Tecnologia da Informação - PSTI do SEBRAE/MG foi implantada em 01/07/2011, e alterada em 09/08/2013, conforme Instrução Normativa IN/DIREX/004/2011-01 em vigor desde 15/08/2013. A Comissão de Segurança de Tecnologia da Informação - CSTI atua como responsável pelo gerenciamento da PSTI, sendo composta por representantes das Unidades de Tecnologia da Informação; Comunicação Integrada; Auditoria Interna; Gestão de Pessoas e Unidade Jurídica.

A Ouvidoria foi implantada em 2012 e conta com uma estrutura de atendimento no SEBRAE Nacional, com interlocutores capacitados nos estados e no Distrito Federal, atuando de forma integrada e sistêmica. O SEBRAE/MG possui 02 profissionais qualificados para exercer a interlocução do estado com a Ouvidoria do órgão central, cujas atividades são disciplinadas pela Instrução Normativa INS 49/2012, do SEBRAE Nacional. Maiores informações sobre o seu funcionamento encontram-se no item 4.4 deste Relatório, em “Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos”.

Ressalta-se que em 30/07/2015, a Diretoria Executiva do SEBRAE/MG, por meio da Instrução Normativa IN/DIREX/003/2015, instituiu o Código de Conduta, onde se encontram estabelecidos princípios, responsabilidades e impedimentos coerentes com a sua missão, determinando os padrões de conduta profissional a serem observados por seus colaboradores e auxiliando na condução das atividades realizadas pela instituição.

No tocante à governança externa, salientamos que a empresa de auditoria independente que presta serviços para o Sistema SEBRAE (composto pelo SEBRAE Nacional e 27 Unidades da Federação) é contratada pelo SEBRAE Nacional para execução de trabalhos de análise, revisão e emissão de relatórios e pareceres sobre as demonstrações contábeis de cada exercício, opinando sobre a posição patrimonial e financeira, bem como sobre os controles internos e procedimentos contábeis.

No entanto, a partir de 2015, o SEBRAE Nacional alterou o objeto de contratação da auditoria independente, que outrora contemplava a auditoria contábil, as auditorias de processos (modelo COSO) e de sistemas de TI (modelo COBIT). Atualmente, a KPMG Auditores Independentes, empresa contratada por meio do Contrato de Prestação de Serviços - CPS n.º 107/2012, executa apenas a auditoria contábil.



Com relação à auditoria contábil, foram realizadas avaliações trimestrais das demonstrações contábeis do SEBRAE/MG, para emissão de parecer sobre a posição patrimonial e financeira, bem como sobre os controles internos e procedimentos contábeis adotados em 2016.

Desde 2015, O SEBRAE Nacional contratou a empresa Deloitte Touche Tohmatsu Limited para a realização da auditoria de integridade corporativa naquele Agente Central, extensivo às 27 (vinte e sete) Unidades da Federação, cujo escopo se subdividiu em 03 (três) etapas, quais sejam:

- a) Etapa I - Identificação e avaliação dos cenários de risco e conjunto de controles internos, alinhados às melhores práticas para atendimento aos padrões de governança e de gestão que devem ser observados pelas 28 unidades do sistema;
- b) Etapa II - Verificação da aderência das 28 unidades do Sistema SEBRAE aos padrões estabelecidos na etapa I;
- c) Etapa III - Apoio às 28 unidades do Sistema SEBRAE na estruturação do Programa de Integridade Corporativa.

A etapa I foi realizada junto ao Conselho Deliberativo do SEBRAE Nacional (Brasília-DF). Na sequência, foram realizadas as visitas referentes à etapa II, nas 28 unidades do Sistema SEBRAE.

Em 2015, o trabalho de campo para realização da Etapa II no SEBRAE/MG ocorreu no período entre 03/11/2015 e 18/12/2015. No entanto, a apresentação dos resultados desse trabalho à Diretoria Executiva ocorreu em dois momentos, em janeiro e junho/2016, com a emissão de relatório em 07/07/2016, incluindo o plano de ação elaborado pelo SEBRAE/MG sobre os apontamentos realizados.

Já em 2016, o trabalho de campo da Etapa II foi realizado pela Deloitte no período de 24/10 a 29/11/16. No dia 10/01/2017 o resultado desse trabalho foi apresentado à Presidência do Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva do SEBRAE/MG.

Importante registrar que a Unidade Auditoria Interna do SEBRAE/MG acompanhou e intermediou esse trabalho, desde a solicitação e apresentação de documentos, repasse de informações e esclarecimento de dúvidas, participando das reuniões de validações com os gestores das principais atividades realizadas, entrega do relatório final, além de realizar o monitoramento do plano de ação dos apontamentos realizados pela Deloitte.

#### 4.2 Informações sobre dirigentes e colegiados

O quadro contendo as informações sobre os dirigentes e colegiados estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 7.

- **Composição dos colegiados, indicando as exigências e a representação dos membros e exigências quanto ao perfil:**

A estrutura de governança do SEBRAE/MG é composta do Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, sendo: a) **Conselho Deliberativo Estadual – CDE**: órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano do âmbito do SEBRAE/MG; b) **Conselho Fiscal – CF**: órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira; c) **Diretoria Executiva – DIREX**: órgão colegiado de natureza executiva, responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/MG.

A composição desses órgãos, bem como as exigências, a representação dos membros, assim como os respectivos perfis encontram-se descritas nos artigos 11, 12, 14, 16 e 18, todos do Estatuto Social do SEBRAE/MG, conforme se verifica adiante, no quadro abaixo:

O quadro contendo as informações referentes à composição dos colegiados estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 8.

- **Papéis e funcionamento dos colegiados e Processo de escolha de dirigentes:**

As atribuições, o funcionamento dos colegiados do SEBRAE/MG, assim como o processo de escolha dos dirigentes encontram-se elencadas nos artigos 12 a 20, todos do Estatuto Social do SEBRAE/MG, conforme demonstra o quadro abaixo:

O quadro contendo as informações referentes ao papéis e funcionamento dos colegiados estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 9.

### 4.3 Atuação da Unidade Auditoria Interna

A Unidade de Auditoria Interna do SEBRAE/MG foi criada em julho de 1997, e desde então está vinculada hierarquicamente ao Diretor Superintendente (DSU), com a atribuição de “assessorar a Diretoria Executiva, Conselhos Deliberativo e Fiscal e Unidades Organizacionais por meio da auditoria de processos e projetos e do relacionamento com órgãos fiscalizadores, contribuindo para a transparência e segurança da gestão, eficiência na utilização dos recursos, bem como para a eficácia dos objetivos da Entidade”, conforme estabelecido na Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG, regulamentada pelo Conselho Deliberativo Estadual por meio da Instrução Normativa IN/CDE/001/2012-02, item 6.1.7.

O Diretor Superintendente do SEBRAE/MG, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo artigo 22, inciso VI do Estatuto Social, em consonância com a Estrutura Organizacional aprovada pelo Conselho Deliberativo Estadual, designou o gerente da Unidade Auditoria Interna em 10/04/2007, por meio da Portaria PT/DSU/020/2007.

Atualmente, a Unidade Auditoria Interna do SEBRAE/MG é composta por 04 profissionais. Executa trabalhos com foco na avaliação de processos operacionais e de projetos de atendimento, bem como a verificação da conformidade de procedimentos em relação aos normativos. Realiza atendimento aos órgãos fiscalizadores e auditorias externas, assessorias à Diretoria Executiva e ao Conselho Fiscal, além de participar de projetos internos do SEBRAE/MG e investir no desenvolvimento da gestão interna da Unidade.

Para tanto, o gestor da Unidade de Auditoria Interna elabora o Plano Anual de Auditoria Interna - PAAI, que é submetido à aprovação do Diretor Superintendente, de forma a orientar e legitimar a atuação no decorrer do exercício, alinhada às diretrizes táticas estabelecidas a partir do desdobramento dos objetivos comunicados pelo mapa estratégico da Entidade. O referido planejamento leva em consideração a criticidade dos processos e as necessidades identificadas pela Diretoria Executiva.

Em 2014, a Auditoria Interna realizou trabalho junto à alta administração e corpo gerencial, quando foram identificados 40 (quarenta) riscos corporativos, com base na aplicação da metodologia de auditoria com foco em risco, cujo trabalho possibilitou planejar as futuras auditorias internas, inclusive o PAAI 2016, com vistas a priorizar os processos com maior grau de criticidade, complexidade e materialidade contábil.

Cabe ressaltar que os trabalhos de auditoria interna representam o core business da Unidade e se subdividem em trabalhos de auditoria de processos, auditoria de conformidade, auditoria projetos, auditoria de gestão e auditorias especiais. Os principais resultados deste grupo de trabalho são as fragilidades e oportunidades de melhoria identificadas e as recomendações para enfrentamento das questões apontadas.

No decorrer de 2016 foram realizados os seguintes trabalhos: auditoria do processo de Recrutamento e Seleção; auditoria de Conformidade – Viagens e Missões Internacionais (emissão do relatório final e plano de ação); auditoria de Projetos (trabalho “piloto” com base na metodologia desenvolvida internamente, em fase de elaboração de relatório); identificação de Riscos dos Projetos de Atendimento; follow-up dos trabalhos de auditoria interna, externa e CGU; atendimento às auditorias externas (KPMG e Deloitte) e órgãos fiscalizadores (CGU e TCU); assessoria à Diretoria Executiva e Conselho Fiscal; assessoria ao processo de elaboração do Relatório de Gestão Anual do SEBRAE/MG; assessoria “consultiva” às áreas internas; gestão interna da Auditoria Interna (monitoramento de indicadores de desempenho, capacitações internas, participação em grupos técnicos do Sistema SEBRAE). Além disso, a Unidade de Auditoria Interna participou efetivamente

em projetos internos promovidos pela Entidade, em especial nos projetos de mudança da cultura organizacional e de melhoria da gestão (PSEG - FNQ).

Outro fato que merece destaque refere-se ao ofício encaminhado em 30/06/16 pelo Tribunal de Contas da União (TCU) ao SEBRAE Nacional, informando sobre a aplicação de questionário eletrônico direcionado aos gestores da alta administração de cada entidade regional do Sistema “S”, com o objetivo de avaliarem o nível de maturidade do Sistema de Controles Internos e Gestão de Riscos das Entidades pertencentes ao Sistema “S”, em sintonia com o propósito dos órgãos fiscalizadores realizarem diagnósticos sistêmicos em áreas relevantes e fomentar o aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos das entidades, contribuindo assim com o aprimoramento da governança e da gestão das políticas públicas. Trata-se de uma ação conjunta do TCU e da CGU.

Fato é que, em julho/2016, o TCU encaminhou aos membros do Conselho Deliberativo Estadual (CDE), Diretoria Executiva e corpo gerencial do SEBRAE/MG, o referido questionário eletrônico para levantamento de informações sobre a estrutura de governança, controles internos e gestão de riscos da Entidade. Na oportunidade, a equipe de Auditoria Interna do SEBRAE/MG preparou um documento orientativo, a partir das perguntas do questionário, o qual foi enviado aos respondentes, bem como realizou orientações presenciais sobre o assunto para os gerentes, diretores e conselheiros que solicitaram suporte técnico presencial sobre os temas abordados.

No tocante aos trabalhos de auditoria realizados, importante registrar que os relatórios emitidos pela Unidade de Auditoria Interna do SEBRAE/MG contemplam os resultados gerais do trabalho, as oportunidades de melhoria, os riscos envolvidos, bem como as providências formuladas pelo gestor nos planos de ação. Esses relatórios, após assinados pelo auditado em conjunto com a auditoria interna, são encaminhados ao gestor responsável, à Diretoria Executiva, ao Conselho Fiscal, bem como ao Presidente do Conselho Deliberativo Estadual, este último conforme estabelecido no Estatuto Social do SEBRAE/MG, artigo 13, item XXIV, § 13º.

A implementação das recomendações decorrentes das auditorias interna, externa e de órgãos fiscalizadores é monitorada através do procedimento de follow-up, e os planos de ação elaborados pelos responsáveis são classificados como implementado, em andamento, a vencer, prazo vencido, sem manifestações e não acatado, com base nas datas de implementação fixadas pelos mesmos. Este procedimento é mensal, com cobrança das ações classificadas em três grupos: prazo vencido há mais de 30 dias, prazo vencido e prazo a vencer. Em caso de repactuações de prazos, estas são formalizadas pelos responsáveis, submetidas à aprovação da Diretoria Executiva e encaminhadas à Auditoria Interna. O relatório desse monitoramento é encaminhado quadrimestralmente (fevereiro, junho e outubro) à Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, e ao Presidente do Conselho Deliberativo Estadual, para conhecimento. O resultado deste trabalho é a evolução das ações implementadas, mitigação de riscos e fortalecimento dos controles internos.

Em 2016, os trabalhos de auditoria independente foram executados pela KPMG Auditores Independentes, empresa contratada pelo SEBRAE Nacional para avaliação da posição patrimonial e financeira nas 28 unidades do Sistema SEBRAE, cujo escopo compreendeu a análise, revisão e emissão de relatórios e pareceres sobre as Demonstrações Financeiras do exercício.

De acordo com o relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras, parte integrante deste Relatório de Gestão, a KPMG Auditores Independentes opinou que as demonstrações financeiras findas em 31/12/2016 apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do SEBRAE/MG.

O SEBRAE Nacional contratou também a empresa Deloitte Touche Tohmatsu Limited, para realização de auditoria de Integridade Corporativa nas 28 unidades do Sistema SEBRAE, cujo escopo

do trabalho contemplou 03 (três) etapas, desde a identificação e avaliação dos cenários de riscos e controles internos, verificação da aderência dessas 28 unidades do Sistema SEBRAE aos padrões estabelecidos, e apoio a tais unidades na estruturação do Programa de Integridade Corporativa. No SEBRAE/MG, o trabalho de campo ocorreu no período de 24/10 a 29/11/16. A apresentação dos resultados gerais desse trabalho para a Diretoria Executiva ocorreu no dia 10/01/17.

Cabe ressaltar que a Unidade Auditoria Interna acompanhou e intermediou esse trabalho desde a solicitação e apresentação de documentos, repasse de informações e esclarecimento de dúvidas, participando das reuniões de validações com os gestores das principais atividades realizadas, entrega do relatório final, além de realizar o monitoramento do plano de ação dos apontamentos realizados pela Deloitte.

#### **4.4 Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos**

Com abrangência Nacional e integrando a Assessoria da Presidência do SEBRAE/NA, a Ouvidoria atua de forma sistêmica. O SEBRAE/MG conta com dois analistas qualificados para a interlocução com a Ouvidoria do SEBRAE/NA e tratamento das manifestações do estado.

Para verificar as soluções e respostas encaminhadas aos clientes e demais partes interessadas, os interlocutores da Ouvidoria do SEBRAE/MG interagem com todas as unidades no estado. Todas as ocorrências são encaminhadas às unidades do SEBRAE/MG para tratamento conforme assuntos dos clientes e demais partes interessadas, e posteriormente as soluções são analisadas pelos interlocutores. Os interlocutores contatam todos os demandantes para verificar se a solução foi satisfatória.

Em 2016, a Entidade recebeu 652 manifestações, que, em sua maioria, se referem a reclamações de clientes, cujas necessidades foram identificadas e tratadas no SEBRAE/MG.

A Instrução Normativa INS 49/2012, disciplina as atividades da Ouvidoria SEBRAE, com o estabelecimento de normas e procedimentos para o funcionamento da Ouvidoria. O Código de Ética SEBRAE; a Política de Atuação nas Redes Sociais e a Política de Segurança da Informação e Comunicação, constituem as principais referências normativas da Ouvidoria.

Além disso, o SEBRAE Minas possui o código conduta, com o objetivo unificar cultura e valores da entidade e traçar diretrizes para tratamento das manifestações internas e relacionamentos interpessoais.

A Ouvidoria SEBRAE dispõe de canal, com formulário próprio, no portal [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) e na intranet para receber e encaminhar as denúncias, reclamações, críticas, sugestões e elogios do público interno, colaboradores, gestores, dirigentes e conselheiros, e proporcionar atendimento à essas manifestações.

As manifestações podem ser identificadas ou anônimas e realizadas pessoalmente, por telefone ou por meio eletrônico, com *link* na intranet para as manifestações dos colaboradores e público interno e outro no Portal SEBRAE destinado aos clientes externos. O SEBRAE/MG ainda disponibiliza um e-mail para contato ([ouvidoria@sebraemg.com.br](mailto:ouvidoria@sebraemg.com.br)), dois telefones para contato direto com interlocutores, acesso via Portal do Conhecimento e urnas para depósito das manifestações.

#### 4.5 Gestão de riscos e controles internos

O SEBRAE/MG adota, no momento, uma metodologia de Auditoria com foco em riscos, desenvolvida pela Unidade de Auditoria Interna. Ela é utilizada desde 2010, quando o SEBRAE/MG recebeu repasse da consultoria KPMG Risk Advisory, e tem por objetivo avaliar a adequação dos controles existentes nos processos e recomendar melhorias, quando necessário.

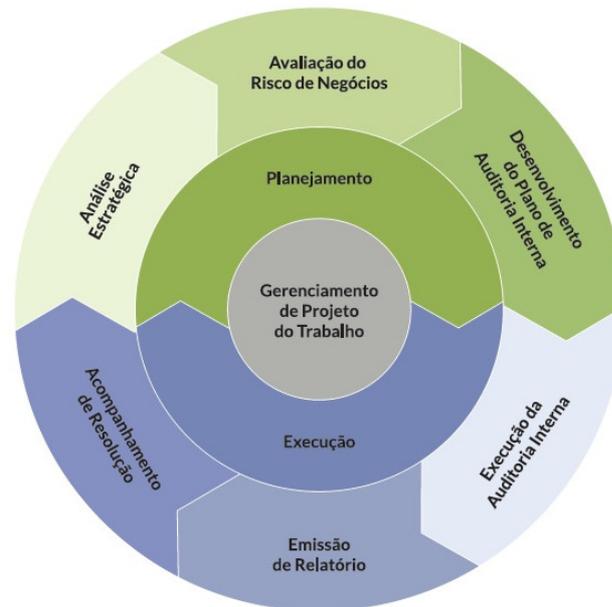


Figura 12: Metodologia de Auditoria com foco em Riscos – nível processo  
Fonte: Manual de Implementação da Metodologia Auditoria com foco em riscos

A partir da divulgação, por meio de relatório enviado aos gerentes, dos quarenta riscos estratégicos identificados e avaliados na etapa já concluída do trabalho, surgiram alguns anseios no sentido de tratar, dar resposta e monitorar estes riscos de negócio que impactam a atividade do SEBRAE/MG.

A Unidade Gestão Estratégica está em processo de desenvolvimento de um projeto para a gestão de riscos no SEBRAE/MG, que, além de minimizar as probabilidades de ocorrência e consequências de eventos adversos, também atenderá à oportunidade de melhoria apontada pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, por meio de seu Relatório de Auto avaliação Assistida do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão, referente ao período de julho a dezembro/2013, bem como estará em conformidade às tendências observadas nas avaliações dos órgãos fiscalizadores – Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU) em considerar a Gestão de riscos como importante prática gerencial que fortalece a Governança Corporativa.

A seguir, quadro de avaliação sobre os sistemas de controles internos, preenchido pela Diretoria de Superintendência da instituição.

O quadro contendo as informações de avaliação sobre os sistemas de controles internos estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 10.

#### 4.6 Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados

A remuneração dos Conselheiros e da Diretoria Executiva está pautada nas seguintes bases normativas:

- a) Conselho Deliberativo Estadual – CDE e Conselho fiscal – CF: não remunerados, nos termos do parágrafo 2º do artigo 3º do Decreto nº 99.570/90 c/c artigo 33 do Estatuto Social do SEBRAE/MG;
- b) Diretoria Executiva: artigo 13, inciso V do Estatuto Social do SEBRAE/MG c/c Resolução CDN nº 208/2010 do Conselho Deliberativo Nacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

Tabela 95: Remuneração dos dirigentes do SEBRAE/MG.

Cargo	Remuneração Mínima (Valores em R\$)	Remuneração Máxima (Valores em R\$)
Diretor	39.489	45.726

Nota informativa: o Sistema SEBRAE não está vinculado ao limite de teto remuneratório da administração pública federal conforme Acórdão nº 2.788/2006 - 1º Câmara - TCU.

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Em relação à remuneração variável, os Diretores seguem a mesma base normativa dos demais colaboradores do SEBRAE/MG, descritos no Parágrafo quarto da Cláusula Décima Sétima do acordo coletivo vigente para o período.

#### 4.7 Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada

##### **Contrato 107/2012 - KPMG Auditores Independentes**

O Sistema Sebrae possui contrato com a empresa de auditoria independente KPMG Auditores Independentes, oriundo da Concorrência (processo licitatório) 05/2012. O contrato, firmado sob o número 107/2012, tem vigência de 12 meses, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial. A prorrogação do contrato se dá por meio de aditivos aprovados pelo Conselho Deliberativo do Sebrae, demandante do serviço.

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

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

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

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

## 5 ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

### 5.1 Gestão de pessoas

#### 5.1.1 Estrutura de pessoal da unidade

##### 5.1.1.1 Demonstração da força de trabalho

Quadro 05: Força de Trabalho

Tipologia dos Cargos	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Empregados Efetivos (1.1 + 1.2)	0	713	30	57
1.1. Membros de poder e agentes políticos	0	0	0	0
1.2. Empregados de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	0	713	30	57
1.2.1. Empregados de carreira vinculada ao Sebrae.	0	713	30	57
1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado	0	0	0	0
1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório	0	0	0	0
1.2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas	0	0	0	0
2. Empregados com Contratos Temporários	0	4	4	7
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	0	0	0	0
<b>4. Total de Empregados (1+2+3)</b>	<b>0</b>	<b>717</b>	<b>34</b>	<b>64</b>

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas

Quadro 06: Distribuição da lotação efetiva

Tipologia dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
1. Empregados em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	266	447
1.1. Membros de poder e agentes políticos	0	0
1.2. Empregados de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	266	447
1.2.1. Empregados de carreira vinculada ao Sebrae	266	447
1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado	0	0
1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório	0	0
1.2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas	0	0
2. Empregados com Contratos Temporários	1	3
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	0	0
<b>4. Total de Empregados (1+2+3)</b>	<b>267</b>	<b>450</b>

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas

Quadro 07: Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas

Tipologias dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Cargos em Comissão	0	0	0	0
1.1. Cargos Natureza Especial	0	0	0	0
1.2. Grupo Direção e Assessoramento Superior	0	0	0	0
1.2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão	0	0	0	0
1.2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado	0	0	0	0
1.2.3. Servidores de Outros Órgãos e Esferas	0	0	0	0
1.2.4. Sem Vínculo	0	0	0	0
1.2.5. Aposentados	0	0	0	0
2. Funções Gratificadas	0	30	0	0
2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Sebrae	0	30	0	0
2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado	0	0	0	0
2.3. Servidores de Outros órgãos e Esferas	0	0	0	0
<b>3. Total de Servidores em Cargo e em Função (1+2)</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

### Análise Crítica

A força de trabalho do SEBRAE/MG é composta de 717 funcionários. Desses, 99,5% são funcionários de carreira e 0,5% funcionários temporários.

O SEBRAE/MG contratou 30 funcionários em 2016, no qual, 70% das contratações foram destinadas às unidades meio. Foram desligadas 57 pessoas, dos quais, 13%, refere-se ao vencimento dos contratos temporários.

Quanto à distribuição da locação efetiva, 63% atuam diretamente na área finalística. As áreas meio atendem todo o estado e representam 37% do quadro.

Os gerentes exercem funções gratificadas, totalizam 30 funcionários que correspondem a 4,18% do total de empregados.

Esse capital humano reflete o desafio constante do SEBRAE/MG de priorizar seus clientes, de ampliar o atendimento e de promover a competitividade dos pequenos negócios.

#### 5.1.1.2 Qualificação e capacitação da força de trabalho

A estrutura de carreira baseia-se no sistema de gestão por competências, com cargos amplos denominados espaços ocupacionais. **Espaço Ocupacional:** Caracteriza-se pelo conjunto de responsabilidades e competências definidas de acordo com a complexidade e relevância das ações e dos respectivos resultados. O SEBRAE/MG possui dois Espaços Ocupacionais:

**Assistente:** É o espaço ocupacional em que se enquadram os profissionais que atuam no suporte técnico-administrativo para a implementação de soluções e que desenvolvem atividades operacionais e administrativas, independentemente do processo em que atuam. O espaço ocupacional “Assistente” é composto por dois níveis distintos de complexidade, denominados I e II. O espaço ocupacional “Assistente” requer dos ocupantes Ensino médio completo.

**Analista Técnico:** É o espaço ocupacional em que se enquadram os profissionais que atuam em nível técnico, na formulação e implementação de soluções e projetos para a consecução dos objetivos do SEBRAE/MG, independentemente do processo em que atuam. O espaço ocupacional “Analista Técnico” é composto por três níveis de complexidade denominados I, II e III e requer dos ocupantes a seguinte escolaridade:

Quadro 08: Requisitos de escolaridade por espaço ocupacional

Níveis	Requisitos de Escolaridade e experiência
<b>Analista Técnico I</b>	Ensino superior completo, reconhecido pelo MEC.
<b>Analista Técnico II</b>	Ensino superior completo e pós-graduação, reconhecidos pelo MEC.
<b>Analista Técnico III</b>	Ensino superior completo e pós-graduação, reconhecidos pelo MEC. Experiência em coordenação e gerenciamento de projetos ou equipes

Fonte: Manual de Políticas e Procedimentos - Sistema de Gestão de Pessoas – SGP

A unidade de Gestão de Pessoas realiza o levantamento das necessidades de capacitação por meio de reuniões com a Diretoria, Reuniões com Gerentes de cada unidade e Gestão de Pessoas, Avaliação de reação e demandas advindas do próprio colaborador.

A forma de realização das ações de capacitação e de desenvolvimento é concebida considerando os seguintes aspectos:

- Tema da capacitação (assunto a ser tratado)
- Objetivo da capacitação: resultado que se pretende alcançar com a capacitação
- Nível da capacitação: informação, formação, atualização, treinamento, desenvolvimento
- Público-alvo a ser alcançado: analistas, assistentes, estagiários, lideranças (gerentes e diretores), consultores credenciados. Nesse item avalia-se, também, a abrangência, ou seja, se a capacitação é para todos os colaboradores, ou se refere a um espaço ocupacional específico.
- Prazo de execução da ação: curto, médio ou longo prazo
- Carga horária da capacitação
- Recursos (financeiros, infraestrutura e pessoal) disponíveis para realização da ação.

Para capacitação dos colaboradores do SEBRAE/MG, utiliza-se:

- **Palestra:** quando a ação de capacitação tem como objetivo exclusivo, a sensibilização e conscientização de todos os colaboradores do SEBRAE/MG, a respeito de algum tema específico. A comunicação desse evento para os colaboradores é feita por e-mail marketing, aviso nos murais de notícias e no Portal do Conhecimento. Trata-se de um evento presencial com transmissão simultânea para todas as Unidades do SEBRAE/MG.
- **Capacitações *in company*:** As capacitações são ofertadas aos empregados, estagiários e consultores credenciados, de acordo com o perfil estabelecido. As capacitações *In Company*, além de serem formatadas de acordo com as necessidades do SEBRAE/MG, também permitem a participação de um número maior de empregados e proporciona mais integração uma vez que os participantes são de diversas Unidades do SEBRAE/MG, além de diminuir o custo das capacitações por empregado. Essas capacitações combinam metodologias e conteúdos que facilitam a compreensão dos empregados. São divulgadas por e-mail a todos colaboradores, na qual consta o nome da capacitação, o dia, o horário, o local e o link para inscrição via formulário Google Docs. A inscrição é feita pelo colaborador conforme seu interesse.

- Capacitações de mercado: são palestras, congressos, seminários, simpósios, fóruns, encontros e workshops. O empregado interessado deve preencher a requisição de capacitação no portal do conhecimento via workflow. A requisição passa pela aprovação do superior imediato (Gerente e Diretor) e em seguida é enviada à Unidade de Gestão de Pessoas para análise de pertinência e aprovação. Após a aprovação, a Unidade de Gestão de Pessoas efetua a inscrição do empregado na capacitação solicitada. Ao término da capacitação, o empregado deve responder o Questionário de Avaliação de Capacitação Externa (RG.020), também disponibilizado via workflow.
- Capacitações da Universidade Corporativa: são oferecidas pelo SEBRAE/NA conforme as necessidades técnicas dos colaboradores e considerando o espaço ocupacional. A inscrição nas capacitações é feita pelo colaborador no site da Universidade Corporativa do SEBRAE, observados os critérios para cada espaço ocupacional. Também são ofertados pela Universidade Corporativa, cursos de idiomas online e pós-graduação. Nestes dois casos, é necessário um processo de seleção que é conduzido pela Unidade de Gestão de Pessoas do SEBRAE/MG, de acordo com as orientações repassadas pela Universidade Corporativa. Eventualmente, a Universidade Corporativa disponibiliza cursos presenciais com temas específicos das unidades organizacionais do SEBRAE. A Unidade de Gestão de Pessoas repassa as informações do curso para as respectivas Unidades, que na figura do superior imediato, indica os participantes para que a UGP possa encaminhar à Universidade Corporativa. Continuamente a Unidade de Gestão de Pessoas envia e-mails recomendando as capacitações aos empregados.

De posse das informações, para definir qual a melhor forma de capacitação, a UGP verifica, junto à Universidade Corporativa SEBRAE e junto ao mercado, a oferta de capacitações no tema solicitado e a modalidade da capacitação a ser realizada: se presencial ou à distância, se interna (in company) ou externa (de mercado). Além disso, ao receber a demanda de um colaborador, é feita uma análise de demandas e necessidades de outros colaboradores e em caso de aderência, esses outros colaboradores são convidados a participarem da capacitação.

## 5.1.2 Demonstrativo das despesas de pessoal

Tabela 96: Despesas do pessoal

Tipologias/ Exercícios		Vencimentos e Vantagens Fixas	Despesas Variáveis					Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total	
			Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários				Demais Despesas Variáveis
Membros do poder e agentes políticos											
Exercícios	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Empregados de carreira vinculados ao órgão da unidade											
Exercícios	2016	40.096.523,95	0,00	1.302.863,44	0,00	1.070.105,11	5.105.373,93	8.108.886,57	0,00	0,00	55.683.753,00
	2015	39.567.828,01	0,00	1.169.132,72	0,00	2.479.806,64	4.097.927,59	7.339.936,96	0,00	0,00	54.654.631,92
Servidores de carreira SEM VÍNCULO com o órgão da unidade											
Exercícios	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidores SEM VÍNCULO com a administração pública (exceto temporários)											
Exercícios	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidores cedidos com ônus											
Exercícios	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empregados com contrato temporário											
Exercícios	2016	97.869,39	0,00	0,00	0,00	12.441,19	13.238,41	16.419,59	0,00	0,00	139.968,58
	2015	1.619.414,02	0,00	0,00	0,00	98.200,66	286.309,55	254.533,15	0,00	0,00	2.258.457,38

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

### 5.1.3 Gestão de riscos relacionados ao pessoal

As atribuições dos empregados são definidas de acordo com a complexidade dos perfis dos espaços ocupacionais, que possuem graus de responsabilidade e de autonomia diferenciados, visando eliminar eventuais riscos trabalhistas.

Os riscos relacionados à saúde ocupacional são identificados por meio de coleta de dados e análise por parte de empresas terceirizadas, sob a emissão dos seguintes documentos:

- PPRA – Programa de prevenção de riscos ambientais – avaliação feita em todas as unidades por empresa contratada.
- PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- Exames admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, demissionais e de mudança de função.
- Exames complementares.
- AVCB - Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros
- Avaliação qualidade ar proveniente dos sistemas de climatização
- Relatório de utilização do plano de saúde por especialidade, fornecido pela empresa licitada (UNIMED-BH)

O tratamento dos riscos identificados ocorre por meio dos seguintes programas:

- Programa de PREVENÇÃO:
- Vacinação gripe - A partir de 2013 esta ação foi estendida às Regionais. Ação anual.
- Check up dos executivos – Ação anual implementada a partir de 2014 a fim de prevenir doenças e garantir a produtividade e o bem estar do corpo diretivo.

Programa de ERGONOMIA:

- Material ergonômico (abastecimento); compra e reposição de *mouse pads* e descanso para pés aos colaboradores.
- Blitz semanal ergonômica nas sedes em Belo Horizonte – visita de fisioterapeuta com dicas posturais, ajuste dos postos de trabalho e alongamentos.
- Massagens com benefícios posturais, ofertada em dez minutos em cadeira apropriada. Para as unidades de BH. Desde 2013, levando em conta os bons resultados apresentados, o atendimento foi ampliado de 3 vezes na semana para 5.
- Movelaria adequada pelas normas ergonômicas.

Programa de SEGURANÇA

- Capacitação em direção defensiva – Em 2015, às Unidades onde são constatados o maior número de colaboradores em situação de trânsito em veículos do SEBRAE.
- Carros equipados com air bag e tacógrafo
- Instaurada norma de proibição de dirigir à noite
- Brigada de incêndio – Em 2015, diversos colaboradores, representando todas as unidades, foram treinados sobre prevenção, isolamento e extinção de princípios de incêndio; abandono de local com sinistro; técnicas de primeiros socorros e salvamento; agir para preservação de vidas, patrimônios e do meio ambiente.
- CIPA – implantada em 2016.

### 5.1.4 Composição do quadro de servidores inativos e pensionistas

Quadro 09: Composição do quadro de servidores inativos

Regime de Proventos / Regime de Aposentadoria	Quantidade	
	De Servidores Aposentados até 31/12	De Aposentadorias Iniciadas no Exercício de Referência
<b>1. Integral</b>	<b>02</b>	-
1.1 Voluntária	-	-
1.2 Compulsória	-	-
1.3 Invalidez Permanente	02	-
1.4 Outras	-	-
<b>2. Proporcional</b>	-	-
2.1 Voluntária	-	-
2.2 Compulsória	-	-
2.3 Invalidez Permanente	-	-
2.4 Outras	-	-
<b>3. Totais (1+2)</b>	<b>02</b>	-

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Quadro 10: Instituidores de Pensão

Regime de Proventos do Servidor Instituidor	Quantidade de Beneficiários de Pensão	
	Acumulada até 31/12	Iniciada no Exercício de Referência
<b>1. Aposentado</b>	-	-
1.1. Integral	-	-
1.2. Proporcional	-	-
<b>2. Em Atividade</b>	-	-
<b>3. Total (1+2)</b>	-	-

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Não houve pagamento de pensões em 2016.

### 5.1.5 Indicadores gerenciais sobre recursos humanos

A Unidade Gestão de Pessoas do SEBRAE/MG está fundamentada nos valores e princípios da organização e tem como papel alinhar pessoas e competências necessárias para o alcance da estratégia da empresa.

A partir do entendimento do negócio, da missão e visão e das prioridades estratégicas da empresa são identificadas e definidas as competências essenciais traduzidas nas competências dos funcionários, e aferidas a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à conquista de resultados da organização.



Figura 13: Gestão de Pessoas

O SEBRAE/MG conta com 717 empregados, sendo 58% do sexo feminino, além de 133 estagiários. Em 2016 foram contratados 30 empregados e todos participaram da capacitação introdutória com duração de 2 dias, visando assegurar a rápida integração ao SEBRAE/MG e às suas atividades.

Considerando a situação econômica do país e alto índice de desemprego, os processos seletivos da organização apresentaram um elevado número de candidatos. Em 2016 o *turnover* foi de 6%, o desligamento involuntário de 4,97% e o desligamento voluntário de 2,69%.

O desempenho funcional de nossos colaboradores está referenciado em nosso processo de avaliação e desenvolvimento de competências. O SEBRAE/MG valoriza a educação para formação e retenção de talentos, oferecendo subsídios de 50% para cursos de idiomas, graduação, pós-graduação e mestrado. Para os empregados que ocupam o espaço ocupacional de assistente e que não possuam graduação, é concedida bolsa de 70% do valor da mensalidade, sem limite, para os cursos de tecnólogo ou graduação.

Em 2016, 98% dos colaboradores foram capacitados. Cerca de 58% dos colaboradores foram certificados pela Universidade Corporativa em 2016 nos temas de Gestão de Projetos, Inovação, Mercado, Finanças, Sistema SEBRAE e Empreendedorismo e Sustentabilidade.

O Sebrae Minas e a Unidade de Gestão de Pessoas têm perseguido diuturnamente o alcance de todas suas metas, em consonância com o pactuado em seu planejamento estratégico e dentro dos limites orçamentários estabelecidos. Em anos anteriores conseguimos atingir os patamares exigidos, dentro do regramento, emanados do Sebrae Nacional. Todavia, para o exercício de 2016, em função da constrição orçamentária a qual o Sebrae Minas (senão todo o Sistema Sebrae) esteve exposto, tivemos menor quantidade de recursos financeiros para fazer face a esta natureza de despesa. Ou seja, no orçamento da Unidade de Gestão de Pessoas em 2016, foram destinados recursos em boa monta financeira, mas insuficientes para o atingimento do patamar mínimo exigido de 2%. O percentual atingido foi de 1,8% do orçamento. Cabe salientar que todo o recurso destinado à atividade de capacitação foi (100%) empregado, de maneira responsável e buscando atingir a todos os níveis hierárquicos da empresa.

O programa Qualidade de Vida é destaque no Sistema S. Há uma crescente oferta de ações que beneficiam e promovem o bem-estar dos colaboradores e maior satisfação no trabalho. O exame de saúde da Unimed, programa de prevenção, segurança, ergonomia e pesquisa dos feedbacks anuais são insumos do programa. As ações executadas em 2016 foram pautadas nos seguintes pilares:

- Pilar Corporativo/Ambiental: Programa Ambientação, Datas comemorativas, Riscos ocupacionais: ergonomia.
- Pilar Educação/Cultura (Social): Convênio SESC, Academia de ideias, Talentos da casa, Exposições, Palestras e cursos.
- Pilar Saúde e Bem Estar Esporte e Lazer: Convênio Unimed (avaliação anual, alimentação saudável, imunizações), Grupo de corrida, Quick massage, Lanche saudável (Frutas pão integral e leite), bolsa térmica e atividades de bem estar (todos os pilares).

O SEBRAE/MG, como uma organização de gestão do conhecimento, tem na Gestão de Pessoas o instrumento que lhe possibilita fortalecer o capital humano, planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências imprescindíveis à concretização dos objetivos institucionais.

Seguem abaixo alguns dos indicadores gerenciados pela UGP:

Tabela 97: Indicadores da Gestão de Pessoas

Nº	Descrição	Unidade	2015	2016
01	Percentual de colaboradores portadores de necessidades especiais	%	5,10	4,46
02	Percentual de recursos humanos ativos capacitados	%	99,70	98,19
03	Percentual de colaboradores que participam da capacitação inicial	%	100,00	100,00
04	Índice de Clima Organizacional	%	Não Medido	Não Medido
05	Volume de recursos aplicados em capacitação (Mín. 2% e Máx. 6%)	%	2,10	1,8
06	Percentual de colaboradores ativos que realizaram capacitação pela UC Nacional	%	72	59
07	Turnover (Somatório de admissões e demissões / 2 / média do total de colaboradores)	%	13,80	6,0
08	Taxa de desligamento voluntário (Somatório de desligamentos voluntários dividido pela média do total de colaboradores)	%	3	2,69

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

## 5.1.6 Terceirização de mão de obra empregada e quadro de estagiários

### 5.1.6.1 Composição do quadro de estagiários

Tabela 98: Composição do Quadro de Estagiários

Nível de escolaridade	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Despesa no exercício (Valores em R\$ 1,00)
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	
<b>1. Nível superior</b>	142	158	158	133	2.388.595
1.1 Área Fim	71	99	99	104	1.241.087
1.2 Área Meio	71	59	59	29	1.147.508
<b>2. Nível Médio</b>	0	0	0	0	0
2.1 Área Fim	0	0	0	0	0
2.2 Área Meio	0	0	0	0	0
<b>3. Total (1+2)</b>	<b>142</b>	<b>158</b>	<b>158</b>	<b>133</b>	<b>2.388.595</b>

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

### 5.1.6.2 Informações sobre a contratação de serviços de limpeza, higiene e vigilância ostensiva

Quadro 11: Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva

Unidade Contratante															
Nome: SEBRAE/MG - Unidade Administração e Logística															
UG/Gestão: SEBRAE/MG - Unidade Administração e Logística						CNPJ: 16.589.137/0001-63									
Informações sobre os Contratos															
Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período Contratual de Execução das Atividades Contratadas		Nível de Escolaridade Exigido dos Trabalhadores Contratados						Sit.		
					Início	Fim	F		M		S				
							P	C	P	C	P	C			
2015	V	E	0549/2015	09.169.438/0001-72 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/08/2015	06/02/2016			5	5					E
2016	V	E	0030/2016	09.169.438/0001-72 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	07/02/2016	07/08/2016			5	5					E
2015	L	E	0549/2015	09.169.438/0001-72 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/08/2015	06/02/2016	70	58							E
2016	L	E	0030/2016	09.169.438/0001-72 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	07/02/2016	07/08/2016	69	59							E
2015	L	O	0224/2015	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	15/05/2015	15/05/2016	49	49							A
2015	L	O	0223/2015	07.655.416/0001-97 - Artebrilho Multiserviços Ltda	15/05/2015	15/05/2016	8	8							A
2016	V	O	0644/2016	01.548.339/0001-90- Serta Serviços Técnicos e Administrativos Ltda	08/08/2016	08/08/2017			5	4					A
2016	L	O	0644/2016	01.548.339/0001-90- Serta Serviços Técnicos e Administrativos Ltda	08/08/2016	08/08/2017	70	60							A

**Observações:**

**LEGENDA**

**Área:** (L) Limpeza e Higiene; (V) Vigilância Ostensiva.

**Natureza:** (O) Ordinária; (E) Emergencial.

**Nível de Escolaridade:** (F) Ensino Fundamental; (M) Ensino Médio; (S) Ensino Superior.

**Situação do Contrato:** (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado.

Fonte: Unidade de Administração e Logística

### **5.1.6.3 Informações sobre locação de mão de obra para atividades não abrangidas pelo plano de cargos**

A contratação dos serviços de conservação e limpeza, portaria, copa, recepção, manobra de veículos, jardinagem, zeladoria e apoio nas atividades de almoxarifado para o SEBRAE/MG é feita de forma centralizada na Unidade de Administração e Logística.

Em Belo Horizonte, os serviços foram prestados pela empresa Planejar Terceirização e Serviços Eireli, através dos contratos CPS nº 0549/2015 e CPS nº 0030/2016 até 07/08/2016. A partir de 08/08/2016 os serviços passaram a ser prestados pela empresa Serta Serviços Técnicos e Administrativos Ltda, através do contrato CPS nº 0644/2016, oriundo do processo licitatório Modalidade Pregão, tipo Menor Preço, SEBRAE/MG nº 012/2016.

No Interior do Estado, nas Regionais e Microrregiões, para a prestação dos serviços de conservação e limpeza, portaria, recepção e mensageria (Office boy), foram firmados os contratos CPS nº 0223/2015 com a empresa Artebrilho Multiserviços, para atender aos escritórios da Regional Jequitinhonha e Mucuri e o contrato CPS nº 0224/2015 com a empresa Pluma Terceirização Eireli EPP, para atender às demais regionais. Ambos os contratos são oriundos do processo licitatório Modalidade Pregão SEBRAE/MG nº 006/2015.

A característica dos serviços demandados é de natureza contínua e não podem ser interrompidos, sendo essenciais para manter a organização e o bom funcionamento das instalações do SEBRAE/MG e promover um ambiente adequado e salubre, necessário à realização das atividades da instituição. Para os demais serviços com locação de mão de obra não foram registradas ocorrências nas contratações. O pagamento das verbas trabalhistas é verificado mensalmente, através de comprovantes anexados às notas fiscais, conforme previsto nas cláusulas dos contratos de prestação de serviços do SEBRAE/MG.

O quadro contendo as informações dos Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 13.

Conforme pesquisa realizada pela Unidade de Administração e Logística, algumas unidades das Regionais e Microrregiões atendem parcialmente aos critérios de acessibilidade previstos nas Normas Técnicas (ABNT NBR950).

Desde 2011, o SEBRAE/MG intensificou seus esforços no sentido de padronizar e regularizar seus estabelecimentos e continua negociando junto aos respectivos proprietários dos imóveis locados, que não atendem aos critérios mínimos, a adequação da infraestrutura para a regularização dos mesmos. Na hipótese de não logarmos êxito, a orientação é de que a Unidade deverá prospectar um novo local que atenda aos requisitos de legalização.

Quadro 12: Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra de Tecnologia da Informação

Unidade Contratante														
Nome: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais														
UG/Gestão: Tecnologia da Informação						CNPJ: 16.589.137/0001-63								
Informações sobre os Contratos														
Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período Contratual de Execução das Atividades Contratadas		Nível de Escolaridade Exigido dos Trabalhadores Contratados						Sit.	
					Início	Fim	F		M			S		
							P	C	P			C		P
2009	3	O	CPS 0768/2009	19.570.803/0001-00	17/12/09	17/04/16						5	5	E
2010	6	O	CPS 1120/2010	00.949.306/0001-99	17/01/11	17/03/16			1			1		E
2016	6	O	CPS 0001/2016	00.949.306/0001-99	07/01/16	07/03/20			1			1		A
2014	7	O	CPS 0948/2014	01.721.639/0001-29	01/01/15	01/01/17			1			1		A
2015	3	O	CPS 0807/2015	58.069.360/0001-20	19/11/15	19/11/19			Sob demanda			2		A
2015	3	O	CPS 0147/2015	65.599.953/0005-97	04/04/15	04/04/17			Sob demanda			8		A
<b>Observações:</b>														
<b>LEGENDA</b> <b>Área:</b> 1. Segurança; 2. Transportes; 3. Informática; 4. Copeiragem; 5. Recepção; 6. Reprografia; 7. Telecomunicações; 8. Manutenção de bens móveis 9. Manutenção de bens imóveis 10. Brigadistas 11. Apoio Administrativo – Menores Aprendizizes 12. Outras							<b>Natureza:</b> (O) Ordinária; (E) Emergencial. <b>Nível de Escolaridade:</b> (F) Ensino Fundamental; (M) Ensino Médio; (S) Ensino Superior. <b>Situação do Contrato:</b> (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado. <b>Quantidade de trabalhadores:</b> (P) Prevista no contrato; (C) Efetivamente contratada.							

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação

## 5.2 Gestão do patrimônio e infraestrutura

### 5.2.1 Gestão do patrimônio imobiliário da união

O tópico não se aplica ao SEBRAE/MG, uma vez que a Entidade não utiliza imóveis de propriedade da União.

O SEBRAE/MG possui 01 imóvel, conforme relacionado abaixo:

Quadro 13: Quantidade de bens imóveis de propriedade do SEBRAE/MG

Discriminação dos bens imóveis de propriedade do SEBRAE Minas

UG	RIP	Regime	Estado de conservação	Valor do Imóvel			Despesas com manutenção no exercício	
				Valor Histórico	Data da avaliação	Valor Reavaliado	Manutenção	Reforma
Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	2	11.722.080	22/12/2010	35.500.000 (a)	788.578	-
Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	1	806.149	31/12/2013	806.149 (b)	-	-
Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	1	55.544.924	01/08/2015	55.544.924 (c)	-	-
<b>Total</b>							<b>788.578</b>	<b>-</b>

**Observação:**

a) Refere-se ao Bloco 01 (edifício da Sede antiga).

b) Refere-se ao Bloco 06 - Central de Utilidades (edificação das instalações da central de ar condicionado e da subestação de energia).

c) Refere-se aos Blocos 05 e 07 - edifício de ampliação da Sede do SEBRAE/MG.

Fonte: Unidade Administração e Logística

As unidades Sede e Escola de Formação Gerencial - EFG após a conclusão da obra de ampliação e reforma, apresentam características de infraestrutura que atendem aos critérios de acessibilidade previstos na legislação, tais como: banheiros adaptados, elevadores com sistemas de sinalização de audiovisual e tátil para pessoas com deficiência auditiva e visual, conforme especificações das normas NM-313 e NM-207, atendendo aos requisitos da Lei 10.098 de 19/12/2000.

### 5.2.2 Informações sobre imóveis locados de terceiros

#### 5.2.2.1 Distribuição espacial dos bens imóveis locados de terceiros

O quadro contendo as informações referentes a distribuição espacial dos bens imóveis locados de terceiros estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 12.

#### 5.2.2.2 Considerações acerca da necessidade de locação de imóveis

No Direcionamento Estratégico do SEBRAE, a perspectiva “recursos” prevê proporcionar “um ambiente favorável para a busca constante do aprimoramento do desempenho organizacional, condição para a execução da estratégia”. “Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura”, está entre os objetivos estratégicos da perspectiva. Para o alcance deste objetivo, o SEBRAE busca ampliar e melhorar as condições de suas instalações.

A demanda para implantação ou mudança de escritório (Ponto de Atendimento, Microrregião ou Regional) resulta de diversos fatores tais como, identificação de município e região com demanda para os serviços ofertados pelo SEBRAE, aumento da equipe de trabalho, busca na melhoria da qualidade das instalações, pedido do imóvel por parte do proprietário, atendimento às normas de acessibilidade e segurança, etc.

Após aprovação, conforme alçadas, é realizada a pesquisa de imóveis disponíveis no mercado. Identificado o imóvel, o SEBRAE realiza a avaliação dos itens necessários para a locação, como: área total, disponibilidade de vagas de garagem, itens de acessibilidade instalados no imóvel, localização, valor e possibilidade de entrega do imóvel conforme projeto arquitetônico do SEBRAE. Selecionado o imóvel, realiza-se avaliação imobiliária com 03 corretores que emitirão laudo para determinar o valor de mercado para dar início ao processo de locação.

Além dos escritórios da Sede, SEBRAE Estoril, Escola de Formação Gerencial, Plug Minas, Casa da Economia Criativa e galpões de arquivo e expedição, o SEBRAE/MG, em 2016, contava 58 (cinquenta e oito) escritórios em todo o Estado de Minas Gerais. Com a conclusão da obra de ampliação da Sede, foi possível a transferência das Unidades do Sebrae Estoril e Regional Centro para as novas instalações, gerando uma grande economia com a locação dos imóveis onde estas unidades estavam alocadas.

Em 10/10/2016, foi criada uma nova Regional do SEBRAE/MG, passando de 08 (oito) para 09 (nove) Regionais: Centro-Oeste e Sudoeste, Centro, Jequitinhonha e Mucuri, Noroeste, Norte, Rio Doce, Sul, Triângulo e Zona da Mata.

O quadro contendo as informações referentes aos Contratos de locação de imóveis estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 13.

### **5.2.2.3 Considerações em relação às rotinas e frequência de manutenção das redes elétrica, hidráulica, sistemas de combate a incêndios, dispositivos, equipamentos, instalações, bem como os custos de manutenção e eventual locação.**

As manutenções (corretivas e preventivas) dos imóveis, próprios ou locados, são realizadas conforme demanda local. Essas manutenções consistem em serviços de rotina, como: pinturas, reparos hidráulicos ou elétricos. Para atender às demandas de manutenção da Sede do SEBRAE/MG, são mantidos contratos de manutenção mensal, preventiva e corretiva, para elevadores, equipamentos e sistemas de ar condicionado, sistema de monitoramento eletrônico e instalações de prevenção e combate a incêndio. Nas Regionais e Microrregiões foram firmados contratos de manutenção de elevadores, ar condicionado e monitoramento eletrônico, de acordo com as especificidades de cada imóvel.

Os valores realizados com Manutenção de Instalações e Materiais para Manutenção, em 2016, somam um total de R\$ 996.011 (novecentos e noventa e seis mil e onze reais), sendo 79,17% gastos com imóveis próprios e 20,83% com imóveis locados.

Tabela 100: Valores realizados com Manutenção de Instalações e Materiais para Manutenção

Conta Contábil	2015			2016		
	Sede	Demais Unidades	Geral	Sede	Demais Unidades	Geral
3.1.2.2.01.05 Manutenção de Instalações PJ	617.641	357.650	975.291	661.334	154.877	816.211
3.1.3.6.01.03 Materiais de Manutenção e Reparos	95.628	44.035	139.663	127.244	52.557	179.801
<b>Total</b>	<b>713.269</b>	<b>401.685</b>	<b>1.114.954</b>	<b>788.578</b>	<b>207.433</b>	<b>996.011</b>

Fonte: Unidade Administração e Logística

### 5.2.3 Frota própria de veículos

O SEBRAE/MG possui em sua totalidade 10 veículos próprios, modelo Doblô, ano 2010/2011, que foram adquiridos em substituição aos 07 (sete) veículos Mercedes Benz Sprinter que possuía. Estes veículos Mercedes Benz Sprinter foram adquiridos em 1997 e 1998 e, na época da Licitação para aquisição dos novos veículos, eles já possuíam mais de 12 (doze) anos de uso, desta forma, apresentavam problemas mecânicos frequentes, gerando grandes despesas com manutenção.

Estes veículos são utilizados para realizar o atendimento presencial de forma concentrada e pontual, em locais onde não possui Pontos de Atendimento, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e o fortalecimento dos pequenos negócios de Minas Gerais. Esses veículos, além de transportar a equipe técnica do SEBRAE/MG, atuam nos eventos itinerantes promovidos pela Entidade nos mais diversos municípios do estado e transportam todo o material de infraestrutura física, tais como: mesas, cadeiras, projetores, material de divulgação, tendas, dentre outros.

Para utilização desses veículos, foi criada uma Instrução Normativa - IN/DIREX/001/2013, que tem por objetivo estabelecer os princípios básicos, as responsabilidades e os procedimentos a serem observados quanto à solicitação, ao controle e à utilização dos veículos locados e da frota do SEBRAE/MG.

A Empresa Brasileira de Tecnologia e Administração de Convênios HAAG S.A foi contratada pelo SEBRAE/MG, em 12/05/2015, através do contrato nº 0202/2015, cujo objeto é a administração e controle do cartão magnético para fornecimento de combustíveis através de postos credenciados a serem utilizados nos veículos próprios e locados pelo SEBRAE/MG no Estado de Minas Gerais.

Abaixo, seguem custos relacionados aos veículos próprios do SEBRAE/MG, em 2016:

Tabela 101: Estudo de viabilidade para aquisição de veículos novos

(Valores em R\$1)

Estudo de viabilidade para aquisição de veículos novos			
Fiat Doblô Adventure Locker 1.8 Flex			
Projeção de valores para compra – 10 Unidades		Projeção de valores para locação - 10 unidades	
Valor de mercado veículo novo	600.980	-	-
Valor de compra (frotista)	544.000	-	-
Despesa total em 5 anos	264.529	Despesa total em 5 anos	2.124.257
Valor venal em 5 anos	-260.000	Receitas Aplicação Financeira	-432.352
<b>Custo total após 5 anos</b>	<b>548.529</b>	<b>Custo total após 5 anos</b>	<b>1.691.905</b>

Fonte: Unidade de Administração e Logística

Tabela 102: Despesas/ Depreciação Anual

(Valores em R\$1)

Despesas/ Depreciação Anual (*)	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL
Depreciação - 20%	108.800	108.800	108.800	108.800	108.800	<b>544.000</b>
Seguro	18.437	18.437	18.437	18.437	18.437	<b>92.186</b>
IPVA, DPVAT e Taxas	7.570	7.094	6.627	6.172	5.728	<b>33.191</b>
Manutenção Anual	9.015	15.025	18.029	24.039	27.044	<b>93.152</b>
Pneus, alinhamento e balanceamento	3.200	3.600	16.000	4.400	18.800	<b>46.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>147.022</b>	<b>152.955</b>	<b>167.894</b>	<b>161.848</b>	<b>178.810</b>	<b>808.529</b>

Fonte: Unidade de Administração e Logística

Tabela 103: Opção de locação

(Valores em R\$1)

OPÇÃO PARA LOCAÇÃO (**)	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL
Fiat Doblò Adventure Locker 1.8 Flex - 10 unid.	385.800	385.800	416.664	449.997	485.996	2.124.257
Receitas Aplicação Financeira	67.506	75.882	85.299	95.883	107.782	432.352
<b>DIFERENÇA</b>	<b>318.294</b>	<b>340.782</b>	<b>300.501</b>	<b>354.114</b>	<b>378.214</b>	<b>1.691.905</b>

\* Quilometragem anual considerada – 36.000

\*\* Foi considerado reajuste anual de 8% com base na média do IGP-M (FGV) dos últimos 5 anos. Para esta modalidade, consideramos também a aplicação do valor de compra dos veículos à taxa média das aplicações financeiras do SEBRAE Minas durante os 5 anos de locação.

Fonte: Unidade de Administração e Logística

Tabela 104: Frota própria de veículos

(Valores em R\$1)

FROTA PRÓPRIA						
QUANT.	MODELO	ANO/FAB.	IDADE	MANUTENÇÃO	SEGURO TOTAL	IMPOSTOS
10	DOBLÔ	2010/2011	72	53.150	18.271	14.904

Fonte: Unidade de Administração e Logística

Os veículos estão distribuídos nas Regionais do SEBRAE/MG da seguinte forma:

1. Regional Centro/Belo Horizonte: 01 (um) Veículo;
2. Unidade de Administração e Logística/Belo Horizonte: 01 (um) Veículo;
3. Regional Sul/Varginha: 02 (dois) veículos;
4. Regional Zona da Mata e Vertentes/Juiz de Fora: 01 (um) veículo;
5. Regional Rio Doce e Vale do Aço/Ipatinga: 01 (um) veículo;
6. Regional Norte/Montes Claros: 01 (um) veículo;
7. Regional Jequitinhonha e Mucuri/Teófilo Otoni: 01 (um) veículo;
8. Regional Noroeste/Paracatu: 01 (um) veículo;
9. Regional Triângulo e Alto Paranaíba/Uberaba: 01 (um) veículo;

#### 5.2.4 Frota de terceiros

Visando o alcance dos objetivos estratégicos e sua missão de “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável de micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”, o SEBRAE/MG contratou os serviços de locação de veículos, gerando maior agilidade e eficiência nos

atendimentos aos seus clientes, possibilitando que suas atividades abrangessem todo o Estado de Minas Gerais.

Para a prestação de serviço de locação de veículos de terceiros, foi realizada Licitação Tipo Pregão Presencial nº 0006/2013, no qual sagrou-se vencedora a empresa Valoriza Locação de Veículos Ltda – CNPJ: 05.163.020/0001-05, cujo contrato CPS-0459/2013 foi firmado em 12/05/2013. O objeto do contrato foi a locação de veículos, sem motorista, para a Diretoria Executiva, para a Sede e para as Regionais do SEBRAE/MG, bem como para atender às solicitações dos empregados da entidade, nos deslocamentos realizados no exercício de suas atividades.

Inicialmente, o SEBRAE/MG contratou 110 veículos terceirizados, sendo:

- 03 veículos para uso da Diretoria, executivos, modelo Toyota Corolla, ano 2013;
- 107 veículos básicos, modelo Fiesta, ano 2013;

Em 2015, com a ampliação dos atendimentos do SEBRAE/MG, houve a necessidade de incluir 19 veículos, passando de 110 veículos para 129 veículos, sendo:

- 03 veículos para uso da Diretoria, executivos, modelo Toyota Corolla XEI, ano 2013;
- 126 veículos básicos, modelo Ford KA Hatch 1.5, ano 2015/2016;

Em 2016, foi realizado um estudo visando otimizar a utilização e os custos com locação de veículos. O resultado deste estudo possibilitou a redução da frota terceirizada, passando de 129 veículos para 116, sendo:

- 03 veículos para uso da Diretoria, executivos, modelo Toyota Corolla XEI, ano 2013;
- 113 veículos básicos, modelo Ford KA Hatch 1.5, ano 2015/2016;

A opção de terceirizar a frota de veículos comuns levou em consideração os diversos fatores relacionados abaixo:

- Alto valor do investimento para aquisição do quantitativo necessário de veículos;
- Custos elevados da gestão da frota com a necessidade de estrutura física e de pessoal, considerando o esforço para manutenção e atualizações que estes bens necessitam.
- Economia de recursos com: emplacamento e licenciamento do veículo, depreciação, manutenção e seguro.
- Demais benefícios da terceirização, tais como: veículo disponível 24 horas por dia, 365 dias por ano; veículo reserva; substituição imediata do veículo para manutenção corretiva e preventiva ou nos casos de avarias ou colisões, roubos e furtos; assistência 24 horas; e flexibilidade, uma vez que, é possível aumentar ou diminuir a quantidade de veículos conforme a necessidade.

Tabela 105: Licitação Tipo Pregão Presencial

(Valores em R\$ 1)

CONTRATO CPS 0459/2013 - Licitação Tipo Pregão Presencial					
	Contrato Inicial	1º aditivo	2º aditivo	3º aditivo	4º aditivo
<b>Valor</b>	3.169.998	376.573	3.672.155	219.211	228.266
<b>Data da assinatura do contrato</b>	29/05/2013	11/06/2015	11/06/2015	08/03/2016	01/07/2016
<b>Objeto</b>	03 veículos executivos (acrescidos de 06 diárias para locação esporádica): R\$ 209.999,62; 107 veículos básicos (acrescidos de 150 diárias para locação esporádica): R\$ 2.959.998,72.	Inclusão de 19 (dezenove) veículos básicos.	Renovação de prazo por 24 meses.	Reajuste de Valor	Reajuste de Valor
<b>Total</b>	<b>3.169.998</b>	<b>376.573</b>	<b>3.672.155</b>	<b>219.211</b>	<b>228.266</b>

Fonte: Unidade de Administração e Logística

A frota terceirizada contempla novos itens para a melhoria do controle e da segurança dos usuários, tais como:

- A implantação de sistema de monitoramento veicular via WEB, com rastreamento por satélite, através do qual são gerados relatórios de acompanhamento da velocidade média, dos horários e localização dos veículos;
- Veículos com freios ABS nas quatro rodas;
- Air Bags Frontais para motorista e passageiro e nas laterais traseiras.

Para utilização desses veículos, é aplicada a Instrução Normativa - IN/DIREX/001/2013, mencionada no item Veículos próprios.

## 5.3 Gestão da tecnologia da informação

### 5.3.1 Principais sistemas de informações

Informações sobre sistemas computacionais que estejam diretamente relacionados aos macroprocessos finalísticos e objetivos estratégicos da Unidade Prestadora de Contas e a função de cada um deles.

#### a) Relação dos sistemas e a função de cada um deles

Quadro 14: Relação dos sistema e a função de cada um deles

Categoria Propósito	Descrição	Fabricante Desenvolvedor	Unidade Gestora
Apoio ao Negócio	SAS – Avaliação de Soluções	Interno	UEDE
	Plano de Negócios	Interno	UEDE
	Elos Mobile	Interno	UAT
	Cesbrasil – Empresa Simulada	Fábrica de Software	UEDE
	SGTech - SebraeTec	Powermídia	UAIS
	SGC – Credenciamento e Portal	Interno	UGP
	Sebrae One	Interno	UTI, UEDE e UGE
	Rodada de Negócios	SEBRAE Nacional	UAM
Gestão Acadêmica	Totvs Educacional	Totvs	EFG
	Portal Educacional	Totvs	EFG
Planejamento e Orçamento	SGE – Sistema Gestão Estratégica	SEBRAE Nacional	UGE
Monitoramento	SME – Sistema de Monitoramento Estratégico	SEBRAE Nacional	UGE
	BIS – Business Intelligence Sebrae	QlikView/Wise	UGE e UTI
Estatístico	SPSS	SPSS Inc	UGE
Geoprocessamento	ArcGIS	Esri	UINE
CRM	SiacWeb	SEBRAE Nacional	UAT
ERP	Datasul 12	Totvs	UAF UGC e UTI
RH	Folha de Pagamento (Labore)	Totvs	UGP
	Gestão de Pessoas (Vittae)	Totvs	UGP
	Automação de Ponto (Chronus)	Totvs	UGP
	Portal RH	Totvs	UGP
Vendas	SIV – Sistema Integrado de Vendas	Interno	UAF/UTI
GED/BPM	ECM	Totvs	UTI
Portais	Portal do Conhecimento	Interno	UINE
	Portal Internet	Capgemini	UAT
	Portal de Convênios	Totvs	UGC
Correio Eletrônico	Office 365	Microsoft	UTI
Call Center	OpenScape Contact Center	Unify	UAIE

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação

#### b) Eventuais necessidades de novos sistemas informatizados ou funcionalidades para 2017, suas justificativas e as medidas programadas e/ou em curso para obtenção dos sistemas.

## Quadro 15: Mapeamento das Necessidades de Negócio – Ciclo 2016-2018

### Necessidades de Negócio: 2017

Código	Descrição	Unidade Organizacional	Abrangência	Relevância	Atributos da Causa	Pilares de TIC	Programas de Transformação	Prioridade CDTI	Aprovado CDTI (S/N)	Principais Benefícios
1	BIS 2.0: ampliação da solução de Business Intelligence do SEBRAE/MG	DIREX	Corporativa	Alta	 	 	DESAFIO DA EFETIVIDADE	2016	Entrega prevista para Fev/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomada de decisões mais ágeis e assertivas com redução de "achismos"</li> <li>- Suporte para a gestão de desempenho no nível estratégico, tático e operacional</li> <li>- Suporte ao gerenciamento de metas do SGP</li> <li>- Maior transparência de informações</li> <li>- Possibilitar o monitoramento para se identificar "resultados admiráveis"</li> </ul>
2	Atendimento Digital: canais e soluções digitais para o atendimento do SEBRAE/MG	DIREX/UAT	Externa	Alta			REVOLUÇÃO DO ATENDIMENTO	2016	Ideação concluída	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação da forma de atendimento ao cliente</li> <li>- Captação de novos nichos de clientes</li> <li>- Aumento da competitividade da empresa frente seus concorrentes</li> </ul>
3	Solução de Gestão de Eventos: solução de credenciamento para os eventos realizados pelo SEBRAE/MG	DIREX/Regionais	Externa	Alta	 		REVOLUÇÃO DO ATENDIMENTO	2016	Em execução	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução do risco de perda de registro de clientes atendidos</li> <li>- Maior satisfação do cliente em função de maior agilidade no credenciamento</li> <li>- Redução de recursos. Hoje o cliente preenche uma lista de presença que posteriormente é registrada no SIAC e confirmada a venda no SIV.</li> <li>- Ampliação de possibilidades de uso de eventos como estratégias de atendimento</li> </ul>
11	Reconstrução do Portal Internet do SEBRAE/MG	UAT	Externa	Média	 Geramos valor para nossos CLIENTES		REVOLUÇÃO DO ATENDIMENTO	Prioridade para 2017 definida pelo CDTI em 22/12/2016	A definir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar o atendimento aos clientes</li> <li>- Unificar os canais de atendimento atuais</li> <li>- Consolidar a plataforma base para a integração dos novos canais digitais</li> </ul>
12	Implantação de nova solução de BPMS/ECM (GED/Workflow) em substituição à plataforma ECM 3.0	UGE, UTI	Corporativa	Alta	 PROCESSOS: Simplifica, Sebrae!	 	SEBRAE ONE	Prioridade para 2017 definida pelo CDTI em 22/12/2016	A definir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade melhor gestão dos processos organizacionais (em termos de mapeamento, controle da execução e monitoramento de dados e indicadores para melhoria contínua dos processos)</li> <li>- Estruturação dos processos ponta a ponta</li> <li>- Visão da Cadeia de Valor</li> <li>- Maior clareza dos donos dos processos</li> <li>- Gestão eletrônica dos documentos (facilidade no resgate de documentos, redução de documentos físicos, "desafogamento" do Arquivo Central)</li> </ul>
13	Implementação de solução para certificação digital nos processos de aprovação e assinatura de contratos	JURIDICO, UGC, UGE	Corporativa	Média	 PROCESSOS: Simplifica, Sebrae!	 	SEBRAE ONE	Prioridade para 2017 definida pelo CDTI em 22/12/2016	A definir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidade no processo de aprovação e assinatura de contratos</li> <li>- Redução de custos e tempo com eliminação de papéis</li> <li>- Maior confiabilidade</li> </ul>

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação

### **5.3.2 Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)**

O PDTIC 2016-2018 do SEBRAE/MG foi elaborado à luz das reflexões empreendidas pela Unidade Tecnologia da Informação no ano de 2015 e submetidas à apreciação e aprovação da Diretoria Executiva e do Comitê Diretor de Tecnologia da Informação – CDTI.

Estas reflexões culminaram em um reposicionamento estratégico da área de TI da Entidade, conforme nova abordagem de atuação iniciada em 2016.

As diretrizes de negócio e tecnológicas, a nova abordagem estratégica e os seus pilares de sustentação, bem como as iniciativas de TIC priorizadas estão retratadas no plano diretor vigente.

#### **Comitê Diretor de Tecnologia da Informação – CDTI**

Desde 2016 todas as iniciativas de TIC são apreciadas, priorizadas e deferidas ou não pelo CDTI - Comitê Diretor de Tecnologia da Informação, constituído e composto pelas três diretorias que compõem a Diretoria Executiva, além das unidades Tecnologia da Informação e Gestão Estratégica.

Todas as demandas são avaliadas por este comitê e as decisões, incluindo os indeferimentos das solicitações de projeto endereçadas ao comitê, são comunicadas por meio de ata após cada reunião convocada pelo CDTI.

O CDTI foi formalmente instituído em 2016 por meio da portaria PT/DSU/066/2016, tendo como papel avaliar as iniciativas e demandas de tecnologia da informação e comunicação e deliberar sobre as prioridades da Unidade Tecnologia da Informação, em sintonia com os objetivos estratégicos do SEBRAE/MG.

#### **Revisão do Portfólio e Prioridades de TIC**

A sistemática de priorização do portfólio de projetos de TI utilizada até 2015, baseada em uma espécie de fila de espera, deixou de existir, passando a ser adotado um direcionamento de longo prazo por meio do CDTI, com ênfase para ações impactantes e transformadoras para o SEBRAE/MG, a partir de uma visão corporativa e não departamental, com ênfase nos 4 pilares abaixo:

1. Atendimento (melhoria do atendimento ao cliente)
2. Analítico (análise e geração de informações de alto valor)
3. Processos (melhoria de processos de negócio)
4. Governança (gestão, risco e compliance)

O quadro contendo as informações referentes aos contratos na área de Tecnologia da Informação estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 14.

## 5.4 Gestão ambiental e sustentabilidade

### 5.4.1 Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços/obras

Inicialmente, para melhor entendimento da matéria, cumpre ponderar que o tema licitações sustentáveis foi introduzido na Lei n.º 8.666/93 (Lei de Licitações) pela Lei n.º 12.349 de 2010, que alterou a redação do artigo 3º daquela, passando este a ter a seguinte redação:

**“Art. 3º** A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração **e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável** e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (Grifos inseridos)

Por outro lado, o SEBRAE/MG não pertence à Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal, direta ou indireta, não incorrendo dentre os destinatários da Lei n.º 8.666/93 e suas alterações posteriores, então fixados em seu artigo 2º, que assim preceitua:

**“Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos** pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações **no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.**

Parágrafo único. **Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.**” (Destques inseridos)

Neste contexto, o SEBRAE/MG, enquanto entidade associativa de direito privado, nos termos do artigo 44, I do Código Civil, não está sujeito à Lei n.º 8.666/93, sendo-lhe autorizado pelo Tribunal de Contas da União – TCU possuir regulamento próprio, então representado pelo “Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE”, consoante Decisão n.º 907/97, de 11/12/1997 (D.O.U de 26/12/97).

Assim, as contratações, não somente no SEBRAE/MG, mas em todo o Sistema SEBRAE são feitas com amparo no referido “Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE”. Esta é a realidade de todas as instituições que compõem o intitulado “Sistema S”, então representado pelo SESI, SENAI, SESC, SENAC, **SEBRAE**, SEST, SENAT, SENAR e SESCOOP.

Por oportuno, vale ainda transcrever parte da Decisão Plenária n.º 907/97 do Tribunal de Contas da União, sendo esta decisão pacificada no âmbito daquele tribunal:

**“3.4. Como se vê, de acordo com a Constituição Federal apenas os órgãos da Administração Direta e Indireta, incluídas nessa última categoria as fundações, estão sujeitos ao processo licitatório em suas contratações, não se aplicando esses dispositivos aos chamados serviços sociais autônomos, vez que não pertencem à Administração Pública Direta ou Indireta,** nos termos

disciplinados pelo art. 4º, incisos I e II, do Decreto-lei nº 200/67, com a alteração dada pela Lei nº 7.596/86, que classificou a Administração Federal em:

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista;
- d) Fundações Públicas'.

**3.5. Aliás, desde o disciplinamento anterior sobre licitações e contratos, consubstanciado nos artigos 125 a 144 do Decreto-lei nº 200/67, revogados pelo Decreto-lei nº 2.300/86, e nas normas então em vigor baixadas pelo Poder Executivo, já era pacífico na doutrina, da qual Hely Lopes Meirelles era um de seus melhores representantes, o entendimento de que não se aplicavam esses dispositivos legais e regulamentares aos serviços sociais autônomos.** Registrou o mestre em Parecer de 1974, no qual examinava um edital de concorrência do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial:

'6. Como ente de cooperação, espécie do gênero entidade paraestatal, o Consulente não está obrigado à licitação prévia para as suas obras, serviços, compras e alienações, porquanto o Decreto-lei 200/67 a impõe unicamente à Administração Direta e às Autarquias (art. 125). Todavia, nada impede que o Conselho Regional, que, consoante se depreende do Regimento aprovado pelo Decreto 494/62, é o seu órgão diretivo máximo (...), delibere adotar a obrigatoriedade de licitação para as contratações da entidade, em caráter geral, ou decida, em cada caso, pelo procedimento licitatório a seguir. Em qualquer dessas hipóteses poderá optar pelas normas que mais se ajustem às suas necessidades, complementando-as com disposições próprias. O essencial (...) é que indique a norma legal a ser observada"' (Estudos e Pareceres de Direito Público), Vol III, Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 1981, p. 192).

Por sua vez, a parte dispositiva da Decisão Plenária nº 907/97 encontra-se assim materializada:

“Decisão

O **Tribunal Pleno**, diante das razões expostas pelo Relator, DECIDE:

1. conhecer da presente denúncia, uma vez satisfeitos os requisitos de admissibilidade previstos no art. 213 do RI/TCU, para, no mérito, considerá-la:

1.1 - improcedente, tanto no que se refere à questão da "adoção", pelo **SENAC/RS**, da praça pública Daltro Filho, em Porto Alegre-RS, quanto no que tange aos processos licitatórios, visto que, **por não estarem incluídos na lista de entidades enumeradas no parágrafo único do art. 1º da Lei nº 8.666/93, os serviços sociais autônomos não estão sujeitos à observância dos estritos procedimentos na referida lei, e sim aos seus regulamentos próprios devidamente publicados;**" (Destacamos)

Não obstante, oportuno consignar que a finalidade, objetivo e aplicação de recursos do SEBRAE/MG são voltados ao interesse público. Suas atribuições atendem ao interesse do Estado em fomentar a

atividade econômica das microempresas e das empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras, capacitando-as de forma a incrementar sua qualidade e produtividade, tornando-as competitivas no cenário econômico do País, permitindo, assim, o aumento do número de micro e pequenas empresas, a sobrevivência das existentes, acarretando, por conseguinte, o aumento da arrecadação de tributos, do número de postos de trabalho e, por fim, promovendo o desenvolvimento econômico-social do país.

Em que pese a não sujeição do SEBRAE/MG aos ditames da Lei n.º 8.666/93, é fato que a entidade está adstrita à observância dos mesmos princípios de ordem pública que norteiam as contratações do poder público, dada a sua natureza e finalidade, notadamente os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade e da probidade, conforme previsto no art. 2º do “Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE”:

“Art. 2º - A licitação destina-se a selecionar a proposta mais vantajosa para o sistema SEBRAE e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, **da impessoalidade, da moralidade, da igualdade**, da publicidade, da probidade, **da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo** e dos que lhe são correlatos, inadmitindo-se critérios que frustrem seu caráter competitivo.”  
(Grifos não inseridos no original)

Vê-se, portanto, que o artigo 2º do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE, análogo ao artigo 3º da Lei 8.666/93 não contempla o princípio intitulado promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Não obstante, é indiscutível que a boa gestão dos recursos públicos perpassa pelo pilar da sustentabilidade, pela gestão eficiente da energia, da água e demais recursos ambientais, sendo, pois, papel do SEBRAE/MG otimizar estes recursos em prol das micro e pequenas empresas.

Em razão deste contexto, o SEBRAE/MG mantém seus expedientes internos e contratações realizadas em sintonia com os comandos regulamentar/legal em questão, assim como com as boas práticas de gestão, incluindo, pois, seus processos licitatórios dispositivos que venham a permitir a aferição de critérios de sustentabilidade das empresas licitantes.

Como exemplo de tais critérios de sustentabilidade inseridos dos processos licitatórios, podemos citar:

- 1- Na aquisição de Aparelhos de Ares Condicionados são exigidos que os equipamentos ofertados deverão ter baixo consumo de energia e possuir as características de eficiência energética, emitido pelo Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica- PROCEL.
- 2- Na contratação de serviços gráficos é exigido que as gráficas contratadas utilizem papéis com certificação ambiental, como por exemplo, Selo FSC ou o CERFLOR.
- 3- Na aquisição de produtos de limpeza é exigido que os produtos sejam 100% biodegradáveis.
- 4- Na contratação de serviços de conservação e limpeza há a exigência de coleta seletiva de lixo.
- 5- Na contratação de materiais de escritório é exigido que os produtos sejam ecologicamente corretos, como por exemplo, lápis fabricados com madeiras oriundas de reflorestamento, papel A4 com certificação ambiental, como por exemplo, Selo FSC ou o CERFLOR.



- 6- Na aquisição de mobiliário, é exigido que os móveis tenham certificação ambiental, como por exemplo, Selo FSC ou o CERFLOR.

Em apertada síntese, este é o contexto no qual inserem-se as contratações realizadas pelo SEBRAE/MG sob o aspecto da sustentabilidade.

Por derradeiro, vale mencionar que além das medidas acima elencadas, o Relatório de Sustentabilidade do SEBRAE/MG – 2015 está disponível no nosso sítio eletrônico, no seguinte endereço: [www.sebraemg.com.br](http://www.sebraemg.com.br).

## **6 RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE**

### **6.1 Canais de acesso ao cidadão**

Na estrutura do Sebrae Minas estão previstos dois canais de comunicação para atender a sociedade com relação às solicitações, reclamações, denúncias e sugestões, são eles Tratativa das Manifestações dos Clientes e Ouvidoria.

A Tratativa das Manifestações dos Clientes é um processo que oferece mais um canal com o objetivo de solucionar demandas que não foram resolvidas durante o atendimento ao cliente. Ele dá voz ao cliente e visa entender suas insatisfações, dificuldades, críticas e elogios, de modo a minimizar as recorrências, melhorar as rotinas e rever processos internos.

Já a Ouvidoria utiliza informações para melhorar os processos, o atendimento e o relacionamento com os seus públicos interno e externo, encarregando-se de questões não solucionadas pelas outras instâncias.

As reclamações expressam queixas, insatisfação, manifestação do desagrado ou protesto. As críticas são apreciações desfavoráveis em relação à instituição, a um produto ou serviço. As sugestões são apresentações de ideias ou propostas para aprimoramento e melhoria de processos, produtos e serviços. Também são registradas demonstrações de reconhecimento ou satisfação com a qualidade do atendimento ou serviço. As denúncias indicam algum tipo de irregularidade e exigem apuração e providências, a fim de coibir atos que representem riscos para a instituição, colaboradores, clientes e demais stakeholders. As solicitações são de informação, orientação ou esclarecimento de dúvidas.

### **6.2 Carta de serviços ao cidadão**

O Sebrae, por sua natureza de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos e desvinculado da entidade da administração pública, 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**

O Sebrae, por sua natureza de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos e desvinculado da entidade da administração pública, não se enquadra como órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, portanto não está sujeito ao regramento.

Não obstante, a instituição acompanha indicadores de efetividade, imagem, competitividade, entre outros e apresenta seus resultados no item 3.5.1 – Resultados Institucionais.

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

O SEBRAE/MG, em observância ao art. 22 da Decisão Normativa - TCU nº 154, de 19/10/2016, e em consonância com seu compromisso de transparência junto aos seus colaboradores, à Sociedade e Órgãos de Controle, disponibiliza suas informações consideradas úteis e relevantes, dentre elas o Relatório de Gestão anual, a saber:

Para a Sociedade Civil e Órgãos de Controle:

#### **Sobre o Sebrae em Minas Gerais**

Informações sobre atuação, história, missão, visão, nossa causa, atributos, princípios, valores, dirigentes (estrutura executiva) e Conselho Deliberativo.



Link direto - [http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/quem\\_somos?codUf=14](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/quem_somos?codUf=14)

Caminho: digite [www.sebrae.com.br/minasgerais](http://www.sebrae.com.br/minasgerais) / clique no menu superior em “Sobre o Sebrae em Minas Gerais”

**Transparência:**

Publicação de relatórios de gestão e de atividades, listagem de conselheiros titulares e suplentes, empregados e estrutura remuneratória.

Link direto - <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/transparencia?codUf=14>

Caminho: digite [www.sebrae.com.br/minasgerais](http://www.sebrae.com.br/minasgerais) / clique no menu superior em “Sobre o Sebrae em Minas Gerais” / clique no menu lateral em “Transparência”

Consta em Transparência o link para a página “Relatórios de Gestão”, que também pode ser acessada pelo link direto:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/sebraeaz/processos-de-contas-anuais-mg,3b1acf69b380d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

## 7 DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG, por meio de sua estrutura de controles internos, realiza o acompanhamento mensal do desempenho financeiro da entidade, cujas Demonstrações Financeiras são auditadas, trimestralmente, pela empresa de auditoria KPMG Auditores Independentes, que por sua vez, emite, anualmente, opinião sobre a posição patrimonial e financeira da entidade.

### 7.1 Desempenho financeiro no exercício

Em fevereiro de 2017, a KPMG emitiu o relatório sobre as demonstrações financeiras, alusivas ao encerramento do exercício, data base 31 de dezembro de 2016, a saber:

“Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE/MG em 31 de dezembro de 2016, o desempenho de suas operações e os fluxos de caixa para o exercício findo nesta data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil”. (KPMG Auditores Independentes, 2017)

O SEBRAE/MG aplica as principais técnicas de análise de balanços e realiza o acompanhamento mensal do desempenho da entidade, por meio dos indicadores de Liquidez, Estrutura de Capital e Endividamento, Lucratividade e Rentabilidade. No tocante ao desempenho financeiro, o SEBRAE/MG realiza as análises por meio dos índices, conforme demonstrado abaixo:

#### 7.1.1 Índices de Liquidez

Os indicadores de liquidez mostram, com clareza, a situação financeira da entidade em determinado período. Para Assaf Neto (2010, p.163) “evidenciam a situação financeira de uma empresa, frente a seus diversos compromissos financeiros”. Borinelli e Pimentel (2010, p.404) citam em um dos seus estudos os indicadores de liquidez, que revelam como está a situação da empresa.

“Os índices de liquidez evidenciam a base da situação financeira e têm como fundamental preocupação revelar como está a situação da empresa em determinado período, para fazer frente às suas obrigações; medem, portanto, a capacidade de pagamento, a solvência, a saúde financeira”. (Bornelli, Pimentel, 2010)

Desta forma, com o intuito de evidenciar a situação financeira, o SEBRAE/MG utiliza os indicadores de Liquidez Geral, Corrente, Seca e Imediata, conforme demonstramos a seguir:

#### a) Liquidez Geral

Esse indicador revela a capacidade de pagamento geral da empresa, tanto no curto prazo como no longo prazo.

Tabela 106: Capacidade de pagamento geral da empresa – Valores em R\$ mil.

Liquidez Geral	—	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável ao Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível ao Longo Prazo}}$	(R\$)
Cálculo	—	68.046 + 1.795	0,89
SEBRAE/MG	—	48.616 + 30.263	

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

## b) Liquidez Corrente

A liquidez corrente indica o quanto a empresa se dispõe em recursos no ativo de curto prazo para liquidar as dívidas no passivo, também de curto prazo.

Tabela 107: Disponibilidade de recursos no ativo de curto prazo – Valores em R\$ mil.

Liquidez		Ativo Circulante	(R\$)
Corrente	–	Passivo Circulante	1,40
Cálculo		68.046	
SEBRAE/MG	–	48.616	

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

## c) Liquidez Seca

Assemelha-se ao índice de liquidez corrente. Porém, exclui os valores dos estoques e das despesas pagas antecipadamente. Igualmente, determina a capacidade de pagamento de curto prazo da empresa, mediante a utilização das contas do disponível e valores a receber. A tabela abaixo demonstra o ativo circulante, estoque e despesas, de forma antecipada.

Tabela 108: Ativo circulante – Valores em R\$ mil.

Liquidez		Ativo Circulante – Estoques – Despesas Antecipadamente	(R\$)
Seca	–	Passivo Circulante	1,40
Cálculo		68.046 – 0 – 0	
SEBRAE/MG	–	48.616	

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

O SEBRAE/MG não teve em 2016 valores registrados nas contas de estoques e despesas pagas antecipadamente, o que contribuiu para que o índice de liquidez seca ficasse igual ao corrente.

## d) Liquidez Imediata

Este indicador representa o quanto de recursos está disponível em ativos financeiros, de curto prazo, para liquidar as dívidas, também de curto prazo. Conforme Assaf Neto (2010), normalmente esse indicador é baixo, devido ao pouco interesse das empresas em manter recursos monetários em caixa.

Para Borinelli e Pimentel (2010, p.408) “na prática, esse quociente é geralmente baixo, pois ativos financeiros não possuem o mesmo potencial de rentabilidade que os ativos operacionais das empresas”. A tabela abaixo demonstra a disponibilidade de liquidez imediata referente ao passivo circulante.

Tabela 109: Disponibilidade de liquidez imediata - Valores em R\$ mil

		Disponibilidades	(R\$)
Liquidez			
Imediata	–	<u>Passivo Circulante</u>	
Cálculo		50.972	1,05
SEBRAE/MG	–	<u>48.616</u>	

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

### 7.1.2 Estrutura de Capital e Endividamento

Estes índices mostram a composição do patrimônio da empresa. Para Borinelli e Pimentel (2010, p.411) “procura demonstrar os grandes caminhos das decisões financeiras em termos de obtenção e aplicação de recursos”.

O Endividamento Geral é o indicador que mostra as dívidas da empresa em relação ao ativo. Revela o percentual do ativo que é financiado por capital de terceiros, ou seja, qual é a parcela financiada com capital de terceiros. Geralmente, quanto menor, melhor. A tabela abaixo demonstra o Endividamento Geral do SEBRAE/MG.

Tabela 110: Endividamento Geral da empresa – Valores em R\$ mil.

		Capital de Terceiros	(R\$)
Endividamento			
Geral	–	<u>Total do Ativo</u> x 100	42,61 %
Cálculo		78.878	
SEBRAE/MG	–	<u>185.136</u> x 100	

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

Conforme o cálculo pode-se observar que 46,20% do ativo é financiado com o capital de terceiros.

### 7.1.3 Análise dos Indicadores

Nos índices de liquidez do SEBRAE/MG observa-se que a Liquidez Geral apresenta um valor de R\$0,89 (oitenta e nove centavos). Isto significa que para cada R\$1,00 de dívida geral a empresa dispõe apenas de R\$0,89 para fazer frente. Assim, a diferença é de R\$0,11 para que as dívidas sejam quitadas. Para Borinelli e Pimentel (2010) “não é possível tirar grandes conclusões ao analisar esse indicador de forma isolada, ao considerar o índice menor que R\$1,00 não significa que a empresa estaria, necessariamente, em condição insatisfatória”. O índice de Liquidez Geral contempla os valores de curto e longo prazos, cuja exigibilidade financeira ocorrerá em períodos mais longos que a realização financeira de um ativo. Por esse motivo, a empresa teria tempo para conseguir juntar recursos para honrar suas obrigações.

Por essas razões, faz-se necessário analisar o índice de Liquidez Corrente que, de acordo com o cálculo do SEBRAE/MG, o mesmo apresentou o valor de R\$1,40 (hum real e quarenta centavos), fato que retrata quanto a empresa possui, de ativos de curto prazo, para pagar cada R\$1,00 de suas dívidas também de curto prazo. Ou seja, para cada R\$1,00 de dívida o SEBRAE/MG dispõe de R\$1,40 de ativos de curto prazo.

O índice de Liquidez Seca apresentou o valor de R\$1,40 (hum real e quarenta centavos), coincidentemente, o mesmo valor do índice de liquidez corrente. Isso foi devido ao SEBRAE/MG não possuir valores nas contas de estoque e despesas pagas antecipadamente.

Por fim, em conclusão às análises dos índices de liquidez, o de Liquidez Imediata apresentou um valor total de R\$1,05 (hum real e cinco centavos), que representa a solvência imediata da empresa, ou seja, para cada R\$1,00 de dívida de curto prazo a SEBRAE/MG dispõe de R\$1,05 de ativos financeiros de curto prazo para liquidar as dívidas, também de curto prazo. Apesar desse índice ter apresentado um valor maior que um, cabe lembrar que esse indicador é geralmente baixo, pois ativos financeiros não possuem o mesmo potencial de rentabilidade que os ativos operacionais das empresas.

Na estrutura de capital e endividamento, o índice de Endividamento Geral apresentou um percentual de 42,61%. Pode-se dizer que esse percentual representa a dependência do capital de terceiros no financiamento da sociedade, e que no caso do SEBRAE/MG, somente 42,61% do valor do ativo é financiado por capital de terceiros.

É importante ressaltar que o SEBRAE/MG iniciou, em 2012, o projeto de “*Ampliação da Capacidade da Sede Atual com Construção de Garagem*”, obra de expansão que tem como principal objetivo possibilitar o desenvolvimento de novas tecnologias de atendimento às micro e pequenas empresas e empreendedores. Visa também ampliar a área útil da sede do SEBRAE/MG e integrar as estruturas físicas existentes, de modo que o cliente tenha acesso facilitado a todos os serviços e produtos da empresa, além de gerar uma economia com a locação de imóveis onde se encontram instaladas algumas Unidades de Atendimento e a Regional Centro.

O SEBRAE/MG pleiteou junto ao SEBRAE/NA um empréstimo para custear parte da obra de expansão, com vigência até 2021, cujo o saldo registrado no Balanço Patrimonial em 31 de dezembro de 2016, conforme notas explicativas, parte integrante do Relatório de Gestão, representa o valor total de R\$34.825 (trinta e quatro milhões, oitocentos e vinte e cinco mil), sendo R\$6.965 (seis milhões, novecentos e sessenta e cinco mil) como obrigações de curto prazo e R\$27.860 (Vinte e sete milhões, oitocentos e sessenta mil) no longo prazo.

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

As informações deste item estão contempladas no item 7.4.

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

O SEBRAE procura manter compatibilidade conceitual das receitas e despesas orçamentárias com as contábeis (patrimoniais) ao utilizar o mesmo regime de competência contábil para as despesas e receitas correntes orçamentárias. Nesse sentido, o Sistema de Orçamento é utilizado como Sistema de Custos ao adotar o regime de competência para apurar o custo direto de projetos. Para o custo de pessoal e o custo administrativo, o Sebrae Nacional desenvolveu regras próprias, definidas na seção 16 da Instrução Normativa de Execução Orçamentária e Financeira IN/37, como opção para utilização pelos Sebrae/UF e Unidades do Sebrae/NA.



## 7.4 Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas

### Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

#### BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2015

(Valores expressos em milhares de reais)

Ativo	Nota	31/12/2016	31/12/2015	Passivo	Nota	31/12/2016	31/12/2015
<b>Ativo circulante</b>				<b>Passivo circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	4	38.366	28.799	Fornecedores	10	9.474	5.591
Numerários vinculados a convênios e programas	5	12.607	8.814	Empréstimos e financiamentos	11	6.965	6.444
Contas a receber	7	13.302	5.370	Salários e encargos sociais a recolher		1.924	1.959
Adiantamentos concedidos	8	3.605	2.670	Obrigações fiscais a pagar	12	8.509	8.308
Outros créditos		168	203	Obrigações trabalhistas	13	10.535	9.139
				Obrigações com convênios e contratos	14	10.525	7.883
<b>Total do ativo circulante</b>		<b>68.048</b>	<b>45.856</b>	Receitas diferidas com mensalidades e contratos		629	669
				Outras contas a pagar SEBRAE/NA	6	54	65
<b>Ativo não circulante</b>				<b>Total do passivo circulante</b>		<b>48.615</b>	<b>40.058</b>
Realizável a longo prazo				<b>Passivo não circulante</b>			
Depósitos judiciais	15	1.623	1.370	Provisão para riscos civeis, fiscais e trabalhistas	15	2.403	3.747
Outros créditos		171	2	Empréstimos e financiamentos	11	27.860	32.221
Investimento		2	2	Outras contas a pagar SEBRAE/NA	6	-	54
Imobilizado	9	115.292	117.458				
<b>Total do ativo não circulante</b>		<b>117.088</b>	<b>118.832</b>	<b>Total do passivo não circulante</b>		<b>30.263</b>	<b>36.022</b>
				<b>Patrimônio líquido</b>	16		
				Patrimônio social		62.478	52.274
				Ajuste de avaliação patrimonial		25.920	26.130
				Superávit (Déficit) acumulado		17.860	10.204
				<b>Total do patrimônio líquido</b>		<b>106.258</b>	<b>88.608</b>
<b>Total do ativo</b>		<b>185.136</b>	<b>164.688</b>	<b>Total do passivo e do patrimônio líquido</b>		<b>185.136</b>	<b>164.688</b>

A notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



## Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

### DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015

*(Valores expressos em milhares de reais)*

	Nota	2016	2015
Receitas			
Contribuição social	17	185.742	248.545
Receitas empresas beneficiadas	18	13.697	21.345
Receitas de convênios		335	413
Total das receitas		<b>199.774</b>	<b>270.303</b>
Despesas			
Pessoal, encargos e benefícios sociais	19	(87.423)	(87.335)
Serviços profissionais e contratados	20	(51.636)	(107.890)
Despesas com convênios	22	(5.228)	(12.818)
Despesas tributárias	23	(1.212)	(1.677)
Depreciações e amortizações		(4.745)	(2.871)
Custos e despesas de operacionalização	21	(38.064)	(51.472)
Outras receitas(despesas) operacionais líquidas	24	2.028	(2.069)
Total de despesas		<b>(186.280)</b>	<b>(266.132)</b>
Superávit (déficit) antes do Resultado Financeiro Líquido		<b>13.494</b>	<b>4.171</b>
Receita financeira		7.575	7.396
Despesa financeira		(3.420)	(1.574)
Resultado financeiro líquido	25	<b>4.155</b>	<b>5.822</b>
<b>Superávit do exercício</b>		<b>17.649</b>	<b>9.993</b>

A notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

**DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS ABRANGENTES**

**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015**

*(Valores expressos em milhares de reais)*

	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
<b>Superávit/(Déficit) do exercício</b>	17.649	9.993
Outros resultados abrangentes	-	-
<b>Resultado abrangente total</b>	<u>17.649</u>	<u>9.993</u>

A notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015

(Valores expressos em milhares de reais)

	Patrimônio social	Ajustes de avaliação patrimonial	Superávit (déficit) do exercício acumulado	Total do Patrimônio Líquido
<b>Saldo em 31 de dezembro 2014</b>	31.497	26.341	20.777	78.615
Incorporação ao patrimônio social	20.777	-	(20.777)	-
Realização da mais valia do custo atribuído	-	(211)	211	-
Superávit do exercício	-	-	9.993	9.993
<b>Saldo em 31 de dezembro 2015</b>	52.274	26.130	10.204	88.608
Incorporação ao patrimônio social	10.204	-	(10.204)	-
Realização da mais valia do custo atribuído	-	(211)	211	-
Superávit do exercício	-	-	17.649	17.649
<b>Saldo em 31 de dezembro 2016</b>	62.478	25.919	17.860	106.257

A notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

**DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA – MÉTODO INDIRETO**

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015

(Valores expressos em milhares de reais)

Fluxo de caixa das atividades operacionais	2016	2015
Superávit do exercício	17.649	9.993
Ajustes para:		
Depreciação e amortização	4.745	2.871
Depreciação dos bens baixados	(520)	(188)
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	520	1.516
Juros de empréstimos e financiamentos	2.773	2.533
Provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	(1.344)	1.385
	6.174	8.117
Redução (aumento) nos ativos:		
Valores a receber	(8.453)	(2.394)
Adiantamentos concedidos	(935)	1.606
Depósitos judiciais	(253)	(858)
Numerários vinculados a convênios e programas	(3.793)	522
Outros créditos	(134)	(40)
	(13.568)	(1.164)
Aumento (redução) nos passivos:		
Fornecedores	3.882	(12.254)
Salários e encargos sociais	(35)	394
Empréstimos e financiamentos	(1.082)	(646)
Obrigações com convênios e contratos	2.642	(1.382)
Obrigações fiscais a pagar	201	(107)
Obrigações trabalhistas	1.396	461
Outras	(105)	(82)
	6.899	(13.616)
<b>Fluxo de caixa líquido decorrente das atividades operacionais</b>	<b>17.154</b>	<b>3.330</b>
<b>Fluxo de caixa de atividades de investimento</b>		
Aquisições de ativo imobilizado e intangível	(2.727)	(14.943)
Alienação do ativo imobilizado	667	339
	(2.060)	(14.604)
<b>Fluxo de caixa decorrente das atividades de investimento</b>	<b>(2.060)</b>	<b>(14.604)</b>
<b>Fluxo de caixa de atividades de financiamento</b>		
Amortização de empréstimos e financiamentos	(5.530)	(5.530)
	(5.530)	(5.530)
<b>Fluxo de caixa decorrente das atividades de financiamento</b>	<b>(5.530)</b>	<b>(5.530)</b>
<b>Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>9.564</b>	<b>(16.804)</b>
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	38.366	28.799
(-) Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	28.799	45.603
	9.564	(16.804)

A notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



KPMG Auditores Independentes  
Rua Paraíba, 550 - 12º andar - Bairro Funcionários  
30130-141 - Belo Horizonte/MG - Brasil  
Caixa Postal 3310 - CEP 30130-970 - Belo Horizonte/MG - Brasil  
Telefone +55 (31) 2128-5700, Fax +55 (31) 2128-5702  
www.kpmg.com.br

## **Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras**

Ao

Conselho Deliberativo Estadual e aos Administradores do  
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

### **Opinião**

Examinamos as demonstrações financeiras do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG (Entidade), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2016 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, compreendendo as políticas contábeis significativas e outras informações elucidativas.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG em 31 de dezembro de 2016, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

### **Base para opinião**

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir intitulada “Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras”. Somos independentes em relação à Entidade, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

### **Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações financeiras**

A administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações financeiras, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Entidade continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a administração pretenda liquidar a Entidade ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Entidade são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

### **Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras**

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras.

Como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.
- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas, não, com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Entidade.

- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.
- Concluimos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Entidade. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Entidade a não mais se manter em continuidade operacional.
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras, inclusive as divulgações e se as demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.

Comunicamo-nos com a administração a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

Belo Horizonte, 06 de fevereiro de 2017

KPMG Auditores Independentes  
CRC SP-014428/O-6 F-MG



Alberto Spilborghs Neto  
Contador CRC 1SP187455/O-0

## Notas explicativas às demonstrações financeiras

*(Em milhares de Reais, exceto quando indicado de outra forma)*

### 1 Contexto operacional

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE/MG inscrito no CNPJ/MF sob o nº 16.589.137/0001-63, é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituído sob a forma de Serviço social autônomo consoante previsão contida no artigo 8º da Lei nº8.029, de 12 de abril de 1990, alterada pela Lei nº8.154, de 28 de dezembro de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, regulada por estatuto, tendo por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. A Sede da Entidade está localizada à Avenida Barão Homem de Melo nº 329, bairro Nova Granada em Belo Horizonte estado de Minas Gerais.

O âmbito de atuação do SEBRAE/MG constitui-se no apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado de Minas Gerais, com vistas à melhoria do seu resultado e ao fortalecimento do seu papel social.

O SEBRAE/MG recebe recursos oriundos do SEBRAE/Nacional que é o responsável pelos repasses de recursos aos Estados e Distrito Federal para manutenção de suas atividades e projetos, conforme a Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990, mediante contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no País. Para manutenção de suas atividades poderá eventualmente promover a venda de produtos e a prestação de serviços ligados aos seus objetivos, sendo os resultados auferidos aplicados integralmente na manutenção das atividades. As unidades do Sistema SEBRAE dos Estados e do Distrito Federal têm autonomia financeira, administrativa e contábil, sendo constituídos como entidades juridicamente autônomas.

A Entidade tem como associados:

1. Banco do Brasil S/A;
2. BDMG - Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais;
3. CDL-BH - Câmara dos Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte;
4. CEF - Caixa Econômica Federal;
5. CIEMG - Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais;
6. FAEMG - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais;
7. FEDERAMINAS - Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Minas Gerais;

8. FAPEMIG - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais;
9. FECOMÉRCIO - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Minas Gerais;
10. FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais;
11. INDI - Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais;
12. OCEMG - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais;
13. SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
14. SEDECTES - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior;
15. SEPLAG – Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão;

Importante mencionar que o Conselho Deliberativo Estadual – CDE em assembleia extraordinária realizada no dia 19/12/2016 aprovou a alteração dos incisos I e II do artigo 8º do Estatuto Social, para alteração dos associados instituidores Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais – SEDE (inciso I) pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SEDECTES e Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais – CETEC (inciso II) pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG. A alteração estatutária decorreu da extinção dos associados instituidores mencionados.

Inobstante a aprovação da alteração estatutária pelo Conselho Deliberativo Estadual, esta deverá ainda ser submetida à homologação pelo Conselho Deliberativo Nacional – CDN, conforme previsão contida no art. 5º do Decreto n.º 99.570 de 9 de outubro de 1990. Neste contexto, o Estatuto Social do SEBRAE/MG com as alterações aprovadas pelo CDE somente entrará em vigor após a homologação pelo CDN.

O estatuto social do SEBRAE/MG e respectivas alterações encontram-se averbados junto ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídica de Belo Horizonte sob o nº 58.293, no Livro A.

O SEBRAE/MG 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. Adicionalmente, o SEBRAE/MG, sucessor do Centro de Assistência Gerencial de Minas Gerais (CEAG/MG), CNPJ/MF nº 16.589.137/0001-63, figura como entidade isenta de pagamento de Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, conforme Ato Declaratório nº 030/76 expedido pela Secretaria da Receita Federal.

Considera-se Entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine o referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais (art. 15, § 3º, alterado pela Lei nº 9.718/98, art. 10).

Estará fora do alcance da tributação somente o resultado relacionado com as finalidades essenciais das entidades sem fins lucrativos. Assim, os rendimentos e os ganhos de capital auferido em aplicação financeira de renda fixa e variável não são abrangidos pela isenção (Lei nº 9.532/97, art. 12 § 2º e art. 15 § 2º).

Os recursos do SEBRAE/MG sejam qual for sua natureza, independentemente da fonte, serão aplicados integralmente na manutenção de seus objetivos institucionais, vedada a distribuição de qualquer parcela de seu patrimônio, de suas rendas e de eventuais saldos, superávits ou resultados, a qualquer título.

Nos termos do parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal, o SEBRAE/MG encontra-se sujeito à fiscalização de órgão de controle, dentre os quais se destaca o Tribunal de Contas da União (TCU).

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 o conceito de receitas da atividade própria, como sendo as derivadas das atividades próprias somente aquelas decorrentes de contribuições, doações, anuidades ou mensalidades fixadas por lei, assembleia ou estatuto, recebidas de associados ou mantenedores, sem caráter contraprestacional direto, destinadas ao seu custeio e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

A 21ª Vara da Justiça Federal da Seção Judiciária de Minas Gerais julgou procedente o pedido de isenção da Cofins, em benefício do Sebrae/MG. Levando em consideração que a sentença favorável ao Sebrae/MG é de primeira instância e a União federal recorreu, tornando a decisão judicial não definitiva, a Administração entendeu por bem manter a provisão do valor que corresponde ao tributo. Os autos estão sendo processados no Tribunal Regional Federal da 1ª Região, aguardando o julgamento da Apelação interposta pelo réu.

No entanto, a Entidade SEBRAE/MG possui auto de infração lavrado pela RFB exigindo o pagamento da Cofins para o período de 2006 a 2007. Esses valores estão provisionados nas demonstrações financeiras da Entidade conforme detalhado na Nota Explicativa nº 12.

Com relação à tributação do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN sobre as receitas de empresas beneficiadas auferidas, o SEBRAE MG possui isenção concedida para alguns municípios para quais não efetua qualquer recolhimento e para outros com isenção não concedida, efetua o recolhimento conforme a legislação tributária municipal de cada localidade.

## **2 Base de apresentação das demonstrações financeiras**

### **2.1 Declaração de conformidade e base de mensuração**

Estas demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem os Pronunciamentos Técnicos (coletivamente “CPCs”) emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

As demonstrações financeiras foram preparadas com base no custo histórico, exceto no caso de classe de ativo imobilizado de terrenos e edificações que foram avaliados ao valor justo (custo atribuído) na

data da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (Nota Explicativa nº 9), instrumentos financeiros classificados como caixa e equivalentes de caixa (Nota Explicativa nº 4) e o ativo atuarial da parcela de benefício definido do Plano de Benefícios Pós-Emprego patrocinado pela Entidade (Nota Explicativa nº 26).

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 emissão das demonstrações financeiras foi autorizada pelo Diretor Superintendente conforme correspondência UGF 003/2017 em 06 de fevereiro de 2017.

## **2.2 Uso de estimativas e julgamentos contábeis**

A preparação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil exige que a Administração faça julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação de políticas contábeis e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem divergir dessas estimativas. Ativos e passivos significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem o valor justo dos ativos financeiros (Nota Explicativa nº 4), a provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 7), revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado (Nota Explicativa nº 9), provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas (Nota Explicativa nº 15) e os ativos, passivos e premissas de benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota Explicativa nº 26).

Estimativas e premissas são revistas de forma contínua, pelo menos anualmente. Revisões com relação a estimativas contábeis são reconhecidas no exercício em que as estimativas são revisadas e em quaisquer exercícios futuros afetados.

As informações sobre julgamentos críticos referentes às políticas contábeis adotadas que tem efeitos significativos sobre os valores reconhecidos nas demonstrações financeiras estão descritos a seguir:

### ***a. Premissas de cálculos atuariais sobre o plano de benefícios de risco pós-emprego***

O valor atual de obrigações de benefícios de risco a empregados depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, que utilizam uma série de premissas. Entre as premissas usadas na determinação do custo (receita) líquido para o plano, está a taxa de desconto. Quaisquer mudanças nessas premissas afetarão o valor contábil das obrigações do plano.

A Entidade determina a taxa de desconto apropriada ao final de cada exercício. Esta é a taxa de juros que deveria ser usada para determinar o valor presente de futuras saídas de caixa estimadas, que devem ser necessárias para liquidar as obrigações do plano. Ao determinar a taxa de desconto apropriada, a Entidade considera as taxas de juros de títulos privados de alta qualidade, sendo estes mantidos na moeda em que os benefícios serão pagos e que têm prazos de vencimento próximos aos prazos das respectivas obrigações de planos de pensão.

Outras premissas importantes para as obrigações de planos de pensão se baseiam, em parte, em condições atuais do mercado. (Informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 26).

**b. Valor justo de instrumentos financeiros**

Quando o valor justo de ativos e passivos financeiros apresentados no balanço patrimonial não puder ser obtido de mercados ativos, é determinado utilizando técnicas de avaliação, incluindo o método de fluxo de caixa descontado. Os dados para esses métodos se baseiam naqueles praticados no mercado, quando possível, contudo, quando isso não for viável, um determinado nível de julgamento é requerido para estabelecer o valor justo. O julgamento inclui considerações sobre os dados utilizados como, por exemplo, risco de liquidez, risco de crédito e volatilidade. Mudanças nas premissas sobre esses fatores poderiam afetar o valor justo apresentado dos instrumentos financeiros (Nota Explicativa nº 27).

**c. Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas**

A Entidade reconhece provisão para causas cíveis, trabalhistas e fiscais. A avaliação da probabilidade de perda inclui as evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados internos e externos.

As provisões são revisadas e ajustadas para levar em conta alterações nas circunstâncias, tais como prazo de prescrição aplicável, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais.

A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes dos registrados nas demonstrações financeiras devido às imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. A Entidade revisa suas estimativas e premissas em bases mensais. (Informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 15).

**d. Depreciação de ativos tangíveis**

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 1,6% a 25%, 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 09).

### **2.3 Pressuposto de continuidade operacional**

As demonstrações financeiras foram preparadas com base na continuidade operacional, que pressupõe que o SEBRAE/MG conseguirá manter suas ações e cumprir suas obrigações de pagamentos nos próximos exercícios pelo fato de ter suas receitas de CSO/CSN já aprovadas pelo CDN para os exercícios de 2017/2018. A CSO/CSN representam mais de 80% das receitas da Entidade.

O SEBRAE/MG apresentou um Resultado Patrimonial de R\$17.649 para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 e, nessa data, o ativo circulante excede o passivo circulante em R\$19.433.

Além disso, com a mudança na forma de liberação da CSO pelo Sebrae Nacional, onde os recursos passaram a ser enviados para os Sebrae/UF independente do grau de execução, os ganhos de eficiência na aplicação serão revertidos para o Patrimônio do Sebrae/UF como já aconteceu em 2016 quando o PL cresceu 20%.

A administração reconhece que existe uma incerteza no ambiente econômico externo que pode afetar a captação de receitas próprias obtidas dos clientes e dos Governos Estaduais, mas que não chega a afetar capacidade operacional do SEBRAE, já que as Receitas Próprias não chegam a 12% das receitas totais. Qualquer redução pode ser complementada pelo ganho de eficiência nas despesas sustentadas pela CSO e até pela utilização de parcela financeira do Patrimônio como já previsto e destacado no orçamento aprovado.

### **3 Principais práticas contábeis**

As práticas contábeis utilizadas na elaboração das demonstrações financeiras estão definidas abaixo. As práticas foram aplicadas de forma consistente com todos os exercícios apresentados nestas demonstrações financeiras, a menos quando divulgado de forma diversa.

#### **3.1 Reconhecimento das receitas e despesas**

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência.

As receitas de contribuição Social Ordinária - CSO são relacionadas com as transferências periódicas do SEBRAE Nacional para a Entidade, cujo registro é efetuado a partir do momento em que o direito ocorre, sendo normalmente recebida no mês posterior (Nota Explicativa nº 17). Essas receitas são relacionadas às transferências sistêmicas e periódicas da Secretaria da Receita Federal do Brasil - SRFB originadas do Instituto Nacional da Seguridade Social - INSS (Lei nº 8.154 de 28 de dezembro de 1990 - contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no país) ao SEBRAE Nacional, que por sua vez repassa os recursos às Unidades regionais do Sistema SEBRAE.

As receitas de Contribuição do Nacional - CSN é relacionada à execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriada a partir da execução dos Projetos. (Nota Explicativa nº 17).

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem.

As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço (Nota Explicativa nº 18).

#### **3.2 Instrumentos financeiros não derivativos**

##### **(i) Ativos financeiros não derivativos**

A Entidade reconhece os recebíveis e depósitos inicialmente na data em que foram originados. Todos os outros ativos 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 documentadas 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, adiantamentos concedidos 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 utilizadas 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 retirada, cancelada ou vencida.

A Entidade classifica os passivos financeiros não derivativos na categoria de outros passivos financeiros. Tais passivos financeiros são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, esses passivos financeiros são mensurados pelo custo amortizado através do método dos juros efetivos.

A Entidade tem os seguintes passivos financeiros não derivativos: contas a pagar a fornecedores 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 subseqüentemente, se necessário, mensurado pelo custo amortizado com o método de taxa efetiva de juros. (Nota Explicativa nº 10)

#### **(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.

### **3.3 Classificação entre circulante e não circulante**

Os direitos realizáveis e as obrigações vencíveis após os 12 meses subseqüentes à data das demonstrações financeiras são considerados como não circulantes.

### **3.4 Imobilizado**

#### **(iv) Reconhecimento e mensuração**

Itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada e perdas de redução ao valor recuperável (*impairment*) acumuladas.

O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo. (Nota Explicativa nº 09)

Terrenos e edifícios em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (custo atribuído).

#### **(v) Custos subseqüentes**

Gastos subseqüentes 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.

#### **(vi) Depreciação**

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

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 totais estimadas para o exercício corrente e comparativo são as seguintes:

Edifícios	60 anos
Máquinas e equipamentos	10 anos
Utensílios e acessórios	10 anos
Equipamentos de informática	5 anos
Veículos	5 anos
Instalações	10 anos
Benfeitorias em imóveis de terceiros	4 anos

### 3.5 Intangível

Ativos intangíveis que são adquiridos pela Entidade e que têm vidas úteis finitas são mensurados pelo custo, deduzido da amortização acumulada e das perdas por redução ao valor recuperável acumuladas.

Os gastos subsequentes são capitalizados somente quando eles aumentam os futuros benefícios econômicos incorporados no ativo específico ao quais se relacionam.

A amortização é reconhecida no resultado baseando-se no método linear baseada nas vidas úteis estimadas de ativos intangíveis, a partir da data em que estes estão disponíveis para uso. As vidas úteis totais estimadas para o período corrente e comparativo são as seguintes:

Softwares	5 anos
-----------	--------

Métodos de amortização, vidas úteis e valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro e ajustados caso seja adequado.

### 3.6 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.

### 3.7 Provisões

As provisões são reconhecidas apenas quando existe uma obrigação presente (legal ou não formalizada) 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, revista e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa nas datas das demonstrações. As provisões são mensuradas pelo valor presente dos gastos necessários para liquidar uma obrigação, a qual reflita as avaliações atuais de mercado do valor temporal do dinheiro e dos riscos específicos da obrigação. O aumento da obrigação em decorrência da passagem do tempo é reconhecido como despesa.

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 15)

### 3.8 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 13)

#### *Benefícios pós-emprego*

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais - SEBRAE/MG é um dos patrocinadores solidários do plano de benefícios SEBRAEPREV, administrado e executado pelo SEBRAE Previdência - Instituto SEBRAE de Seguridade Social. O plano possui características de contribuição definida cujos percentuais são baseados na folha de pagamento, sendo essas contribuições levadas ao resultado quanto incorridas, exceto pelo risco vinculado a projeção de contribuições em caso de invalidez ou morte. Essa parcela de risco gera a obrigação atuarial de benefício pós-emprego sob a qual o SEBRAE/MG 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/MG contrata anualmente um atuário qualificado. (Nota Explicativa nº 26)

## 4 Caixa e equivalentes de caixa

### 4.1 Caixa e bancos

São disponibilidades imediatas em caixa e contas-correntes bancárias, cujas posições em 31 de Dezembro de 2016 e 2015 estão a seguir descritas:

	31/12/2016	31/12/2015
Caixa	51	204
Contas correntes - Banco do Brasil S.A.	154	175
Total	205	379

### 4.2 Aplicações financeiras

São aplicações financeiras de curto prazo e estão restritas basicamente àquelas com lastro em títulos públicos. Os recursos aplicados são destinados à manutenção operacional e administrativa da Entidade, conforme demonstrado abaixo:

**Aplicação de curto prazo**

<b>Instituição financeira</b>	<b>Modalidade do fundo</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Caixa Econômica Federal	CAIXA FIC SELECAO RF	226	205
Caixa Econômica Federal	CAIXA FI SEBRAE RF LP	7.065	22.562
Banco do Brasil	BB Milênio 10	30.970	5.752
(-) Provisão para IRRF (*)		<u>(100)</u>	<u>(99)</u>
<b>Total</b>		<u>38.161</u>	<u>28.420</u>
<b>Total de Caixa e Equivalentes</b>		<u><b>38.366</b></u>	<u><b>28.799</b></u>

(\*) 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 substancialmente próximo ao valor contábil registrado.

A média das taxas de remuneração das aplicações financeiras estão entre:

- Caixa Economica Federal - 1,02% a.m. e 1,20% a.m. em 2016 (0,728% a.m. e 1,057% a.m. em 2015); e
- Banco do Brasil - 1,01% a.m. e 1,23% a.m. em 2016 (0,81% a.m. e 1,21% a.m. em 2015).

## **5 Numerários vinculados a convênios e programas**

Correspondem a recursos financeiros vinculados aos programas, projetos e convênios sob execução do SEBRAE/MG, e que são apresentados separadamente da rubrica “Caixa e Equivalentes de Caixas”, pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme pronunciamento técnico CPC 03. Os saldos das contas vinculadas compreendem a soma dos aportes financeiros de parceiros e a contrapartida do próprio SEBRAE/MG e referem-se a saldos de recursos resultantes de convênios e contratos ainda não utilizados, conforme demonstrado abaixo:

	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Recursos vinculados - Terceiros (i)	2.662	3.015
Recursos vinculados - CSN (ii) (Nota14.2)	<u>9.945</u>	<u>5.799</u>
<b>Total</b>	<u><b>12.607</b></u>	<u><b>8.814</b></u>

(i) TERCEIROS - refere-se aos recursos disponibilizados em conta específica para realização do objeto dos convênios;

(ii) Contribuição Social Nacional (CSN) - refere-se a recursos repassados pelo SEBRAE/NA para execução de projetos pelo SEBRAE/MG e tem sua receita reconhecida quando da execução do mesmo.

As obrigações com parceiros em face dos depósitos recebidos são registradas na rubrica “Obrigações com Convênios e Contratos”, e detalhada na Nota Explicativa nº 14.

Estes recursos serão utilizados na execução dos respectivos projetos. Após a execução e comprovação dos gastos efetuados, os montantes são apropriados ao resultado como receitas de convênios. Os saldos líquidos remanescentes referem-se a recursos dos convênios de terceiros a receber.

## 6 Transações com partes relacionadas

São definidos como partes relacionadas os seguintes entes:

- Quaisquer entidades integrantes do Sistema SEBRAE
- Pessoal chave da administração
- Fundo de Pensão (SEBRAEPREV)

As transações com partes relacionadas estão resumidas conforme a seguir:

### Transações com o Sistema SEBRAE

#### *Créditos com o Sistema SEBRAE*

	31/12/2016	31/12/2015
Recursos de CSN a receber	1.276	492
Recursos ordinários a receber	8.993	-
Total	<u>10.269</u>	<u>492</u>

#### *Obrigações com o Sistema SEBRAE*

	31/12/2016	31/12/2015
Financiamentos (Nota 11)	34.825	38.665
Recursos de CSN a comprovar (Nota 5)	9.945	5.799
Outras contas a pagar SEBRAE Nacional	54	119
Total	<u>44.824</u>	<u>44.583</u>

O valor de R\$54, refere-se à aquisição de licenças de uso de software pelo SEBRAE Nacional para os SEBRAE's UF's conforme contrato 538/14, DIREX 1931/2014, registrados no curto prazo.

#### *Mudança de sistemática da execução orçamentária*

Em 6 de julho de 2016, o SEBRAE Nacional emitiu nova redação para a IN 37, normativo que trata sobre os procedimentos da execução orçamentária e financeira no âmbito do Sistema SEBRAE. As alterações estão suportadas pela Nota Técnica UGOC nº 09/2016, de 6 de junho de 2016, aprovada pela Diretoria do SEBRAE Nacional, e que produziu, resumidamente, as seguintes alterações:

Eliminação da regra de transferência de recursos CSO aos SEBRAEs estaduais com base na capacidade de execução de gastos (90%) e mediante valores previamente orçados, passando a ser com



base nos valores efetivamente arrecadados e transferidos pela Receita Federal do Brasil ao SEBRAE Nacional. Essa nova sistemática de repasse passou a valer da data de aprovação da IN 37 em julho de 2016, porém, com referência desde a data-base de janeiro de 2016. Conseqüentemente, também, passou a ser eliminada, a partir do exercício do 2016, a figura de CSO – Saldo (eventual diferença positiva entre os valores arrecadados e não repassados pelo SEBRAE Nacional aos SEBRAEs regionais, cujos repasses eram condicionados a eventos futuros).

Assim, estas demonstrações financeiras contemplam o registro no passivo circulante (Obrigações com o Sistema SEBRAE) do valor de R\$ 9.945, considerando que os repasses efetuados anteriormente, desde janeiro de 2016, não foram executados em sua totalidade. A liquidação desses valores dar-se-á no mês de fevereiro de 2017, conforme estabelecido na IN 37-Versão 19, item 13.8.2.

Configuração da obrigação corrente, a partir da vigência da IN 37 alterada em julho de 2016, do SEBRAE Nacional perante aos SEBRAEs regionais de repasse de quaisquer recursos de CSO – Saldo ainda não repassados e derivados de exercícios anteriores.

Assim, estas demonstrações financeiras contemplam o registro no ativo circulante (Créditos com o Sistema SEBRAE) do valor de R\$ 10.269, sendo que a liquidação financeira ocorrerá nos meses subsequentes até o mês de janeiro de 2017 da CSO no valor de R\$8.993 e em fevereiro de 2017 da CSN no valor de R\$1.276, conforme estabelecido na IN 37-Versão 19, item 13.8.2.

#### ***Transações de resultado (receitas) (Nota 17)***

	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Contribuição social ordinária	165.079	168.901
Contribuição social nacional	<u>20.663</u>	<u>79.644</u>
Total	<u><u>185.742</u></u>	<u><u>248.545</u></u>

#### **Transações com o Fundo de Previdência Privada (SEBRAEPREV)**

##### **Transações de resultado (despesas)**

	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
	<b>6</b>	<b>5</b>
Previdência privada	<u>1.650</u>	<u>1.804</u>
Total	<u><u>1.650</u></u>	<u><u>1.804</u></u>

## Operações com pessoal chave da administração

### Remuneração de pessoal-chave da Administração

Contemplam os membros do Conselho Deliberativo Estadual, Fiscal e Diretoria Executiva. De acordo com o art.9º. , inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional e Art. 6º. Do Estatuto Social dos SEBRAE/MG é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativos e Fiscal. É competência do Conselho Deliberativo Nacional - CDN e Conselho Deliberativo 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	31/12/2016	31/12/2015
Remuneração e benefícios	1.880	1.851
<b>Total</b>	<b>1.880</b>	<b>1.851</b>

Outras informações envolvendo a entidade de previdência complementar - SEBRAEPREV - estão descritos na Nota Explicativa nº 26.

## 7 Valores a receber

	31/12/2016	31/12/2015
Clientes (i)	7.367	9.096
Mensalidades EFG (ii)	1.092	1.136
Cheques	115	119
Cartão de crédito	586	134
Recursos contribuição social nacional a receber (iii)	1.276	492
Recursos contribuição social ordinária a receber (iv)	8.993	-
(-) Provisão para créditos de liquidação duvidosa (v)	(6.127)	(5.607)
<b>Total</b>	<b>13.302</b>	<b>5.370</b>

- (i) Referem-se principalmente as vendas a prazo de consultorias, palestras entre outros.
- (ii) Referem-se às mensalidades da Escola de Formação Gerencial.
- (iii) Referem-se às composições de CSN a receber do SEBRAE/NA.
- (iv) Refere-se ao pagamento da CSO de dezembro 2016 recebida em janeiro de 2017.
- (v) Provisão constituída com base na expectativa de não recebimento financeiro. São provisionados todos os títulos em aberto de clientes que possuem débitos vencidos acima de 180 dias.

### Movimentação provisão para crédito de liquidação duvidosa

	Saldo inicial	Adições	Baixas	Saldo atual
Clientes	(4.500)	(838)	404	(4.934)
Mensalidades EFG	(1.002)	(177)	91	(1.088)
Cheques	(105)	(2)	2	(105)
<b>Totais</b>	<b>(5.607)</b>	<b>(1.017)</b>	<b>497</b>	<b>(6.127)</b>

## 8 Adiantamentos concedidos

O grupo é formado pelos adiantamentos a funcionários, viagens e fornecedores, conforme composição apresentada a seguir:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Adiantamentos a funcionários	1.665	555
Adiantamentos a fornecedores	103	576
Adiantamentos a convênios	1.837	1.539
<b>Total</b>	<b>3.605</b>	<b>2.670</b>

A variação refere-se principalmente ao adiantamento de funcionários, relacionados a adiantamento de férias, cujo o desconto ocorreu dentro do próprio mês de dezembro, o que não aconteceu em dezembro de 2016.

## 9 Imobilizado

A seguir a composição do ativo imobilizado em 31 de dezembro de 2016 e 2015:

Imobilizado	Taxa de	Custo em	Depreciação			Em 31 de	Em 31 de
	depreciação		Adições	Baixas	acumulada		
	% (a.a)	31.12.2015				de 2016	de 2015
Terreno	-	19.000	-	-	-	19.000	19.000
Edificações	1,6	72.851	-	-	(3.168)	69.683	70.734
Máquinas e equipamentos	10	2.096	231	(221)	(862)	1.244	1.315
Móveis e utensílios	10	5.983	2.077	(51)	(2.764)	5.245	3.838
Veículos	20	619	-	-	(286)	333	362
Equipamentos de informática	20	4.892	392	(338)	(2.856)	2.092	2.423
Instalações	10	21.182	25	(3)	(3.628)	17.576	19.664
Obras de arte	-	113	2	-	-	115	113
Benfeitorias em imóveis de terceiros	25	18	-	-	(12)	6	9
		<b>126.754</b>	<b>2.727</b>	<b>(613)</b>	<b>(13.576)</b>	<b>115.292</b>	<b>117.458</b>

Depreciações	Taxa de	Saldo inicial	Adições	Alienações/	
	depreciação			Baixa	Saldo Atual
	% (a.a)				
Edificações	1,6	(2.117)	(1.104)	53	(3.168)
Máquinas e equipamentos	10	(781)	(188)	107	(862)
Móveis e utensílios	10	(2.144)	(663)	43	(2.764)
Veículos	20	(257)	(32)	3	(286)
Equipamentos de informática	20	(2.468)	(696)	308	(2.857)
Instalações	10	(1.519)	(2.111)	2	(3.628)
Benfeitorias em imóveis de terceiros	25	(18)	(2)	8	(12)
		<b>(9.304)</b>	<b>(4.796)</b>	<b>524</b>	<b>(13.576)</b>

Não há indícios de redução ao valor recuperável para esses ativos.

## 10 Fornecedores

As obrigações com fornecedores são decorrentes de compra de mercadorias, prestação de serviços vencíveis até o final do exercício social seguinte:

	31/12/2016	31/12/2015
Fornecedores	<u>9.474</u>	<u>5.591</u>
Total	<u><u>9.474</u></u>	<u><u>5.591</u></u>

Em 2015 grande parte das despesas tinham vencimento concentrado no mesmo exercício. Já em 2016 as despesas incorridas tinham vencimentos programados para o exercício posterior, o que explica no aumento na variação em 69,45% no saldo de fornecedores em aberto.

## 11 Empréstimos e financiamentos

O contrato de empréstimo por antecipação de receita de nº 102/2012, firmado com o SEBRAE Nacional, tem como objeto a reforma e ampliação da capacidade atual da sede do SEBRAE/MG no valor total de R\$44.240 , o qual será corrigido pela TJLP, e foi liberado em 03 (três) parcelas. O saldo em 31 de dezembro de 2016 refere-se ao montante total do empréstimo acrescido dos respectivos juros. O pagamento do empréstimo será em 96 parcelas iguais e sucessivas, com vencimento da primeira parcela em janeiro de 2014 e da última parcela em dezembro de 2021, com o comprometimento anual máximo da receita advinda da Contribuição Social Ordinária de até 5% (cinco por cento). Havendo a rescisão do contrato, os valores remanescentes em débito serão descontados, de uma só vez, da primeira transferência ordinária a que tenha direito do SEBRAE /MG e que se seguir à inadimplência.

	31/12/2016	31/12/2015
Financiamentos de curto prazo - SEBRAE/NA	6.965	6.444
Financiamentos de longo prazo - SEBRAE/NA	<u>27.860</u>	<u>32.221</u>
<b>Total</b>	<u><u><b>34.825</b></u></u>	<u><u><b>38.665</b></u></u>

### Obrigações com financiamento – Fluxo de pagamentos

Taxa de juros - TJLP

Período/Vencimento	Total no ano
2018	6.965
2019	6.965
2020	6.965
2021	<u>6.965</u>
<b>Total</b>	<u><u><b>27.860</b></u></u>

### ***Juros e Amortização do Financiamento***

Empréstimos e Financiamentos	<b>31/12/2015</b>	<b>38.665</b>
Despesas com juros		2.772
Amortização de financiamento		<u>(6.612)</u>
Empréstimos e Financiamentos	<b>31/12/2016</b>	<b><u>34.825</u></b>

## **12 Obrigações fiscais a pagar**

As obrigações fiscais a pagar são decorrentes principalmente dos valores de IRRF - Imposto de renda retido na fonte sobre salários, ISS - Imposto sobre serviços e COFINS conforme processo relativo ao auto de infração s/nº (Termo de intimação fiscal TIF nº 0610100/00578/2010) da Secretaria da Receita Federal no montante de R\$1.183 referente ao período de janeiro de 2006 a dezembro de 2007 e relativo ao período de janeiro 2012 a dezembro de 2016 no valor de R\$5.479, provisão esta que foi constituída a partir de março de 2013 com base em levantamento da Unidade Gestão Financeira - UGF, como demonstrado a seguir:

	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
COFINS a recolher	6.662	6.223
Imposto de renda retido na fonte sobre salários a recolher	915	942
Imposto sobre serviços a recolher	274	458
Outros	<u>658</u>	<u>685</u>
<b>Total</b>	<b><u>8.509</u></b>	<b><u>8.308</u></b>

## **13 Obrigações trabalhistas**

São decorrentes de provisões das respectivas férias e encargos dos funcionários e também da provisão de remuneração variável, como demonstrado a seguir:

	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Férias e encargos	6.687	4.077
Remuneração variável e encargos	<u>3.848</u>	<u>5.062</u>
<b>Total</b>	<b><u>10.535</u></b>	<b><u>9.139</u></b>

A remuneração variável visa estimular o alcance dos resultados organizacionais, das equipes e dos indivíduos, previstos na Política de Gestão de Pessoas do SEBRAE/MG. Após a aprovação do Planejamento Plurianual (PPA) pelo Conselho Deliberativo Estadual (CDE), os indicadores e as metas são divulgados. A provisão da remuneração variável é realizada mensalmente durante o exercício, e após a apuração de todos os resultados, análise e comprovação do cumprimento das metas no período avaliado, ocorrerá o recebimento do valor provisionado. O pagamento será realizado 01 (uma) vez ao ano, até o dia 28 (vinte e oito) de fevereiro do exercício seguinte.

Para realização do cálculo da remuneração variável serão observados os seguintes critérios:

<b>Resultado</b>	<b>Recompensa</b>
Alcance das 07 (sete) Metas Organizacionais	50% do salário base vigente quando do pagamento
Alcance das 06 (seis) Metas Organizacionais	30% do salário base vigente quando do pagamento
Alcance de 0 (zero) a 05 (cinco) Metas Organizacionais	Não haverá pagamento
Alcance das 03 (três) Metas de Equipe	30% do salário base vigente quando do pagamento e 6 metas organizacionais
Alcance das 02 (duas) Metas de Equipe	20% do salário base vigente quando do pagamento e 6 metas organizacionais
Alcance de 0 (zero) a 01 (uma) Metas de Equipe	Não haverá pagamento referente a proporção das metas de equipe (30%)
Alcance das 03 (três) Metas de Individuais	20% do salário base vigente quando do pagamento, 6 metas de organizacionais e 2 metas de equipes
Alcance das 02 (duas) Metas de Individuais	15% do salário base vigente quando do pagamento, 6 metas de organizacionais e 2 metas de equipes
Alcance de 0 (zero) a 01 (uma) Metas de Equipe	Não haverá pagamento referente a proporção das metas individuais (20%)

## 14 Obrigações com convênios e contratos

### 14.1 Recursos vinculados a projetos

Referem-se a saldos de recursos resultantes de convênios ainda não utilizados, conforme demonstrado abaixo:

<b>Convênio</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
SEBRAE MCT FINEP/2007	-	1.196
SEBRAE MCT FINEP NA/2007	-	709
SEBRAE NESTLE	-	44
SEBRAE VALE	50	74
SEBRAE INTERCEMENT	-	61
SEBRAE FIEMG	530	-
<b>Total</b>	<b>580</b>	<b>2.084</b>

Os valores a comprovar referem-se a recursos recebidos dos parceiros, que serão utilizadas na execução dos respectivos projetos. Após a execução e comprovação dos gastos efetuados, os montantes são apropriados no resultado como receitas de convênios, subvenções e auxílios.

A variação de 72,17% refere-se principalmente a devolução total de valores dos convênios FINEP/2007.

## 14.2 Contribuição social nacional a devolver

Refere-se aos saldos remanescentes de recursos não utilizados de projetos e serão devolvidos ao SEBRAE/NA:

	31/12/2016	31/12/2015
Contribuição social a devolver (Nota 5)	9.945	5.799
<b>Total</b>	<b>9.945</b>	<b>5.799</b>
<b>Total de recursos vinculados</b>	<b>10.525</b>	<b>7.883</b>

Os valores a comprovar referem-se a recursos recebidos do SEBRAE/NA e que não foram totalmente utilizados na execução dos respectivos projetos. Estes recursos serão devolvidos ao SEBRAE/NA, por meio de encontro de contas, em fevereiro de 2017, conforme estabelecido na IN 37-Versão 19, item 13.8.2.

## 15 Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas

A seguir, detalhamos a composição das provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas e depósitos judiciais:

	31/12/2016	31/12/2015
Trabalhistas (I)	2.121	3.369
Fiscais e cíveis (II)	282	378
<b>Total</b>	<b>2.403</b>	<b>3.747</b>

Movimentação provisões	Saldo inicial	Adições	Alienações/ Baixas	Saldo atual
Trabalhistas	3.369	1.602	(2.850)	2.121
Fiscais e cíveis	378	51	(147)	282
	<b>3.747</b>	<b>1.653</b>	<b>(2.997)</b>	<b>2.403</b>

- (i) Nesse período, as contingências tiveram movimentação de baixa no montante de R\$2.850, onde citamos os mais relevantes: processo 0010126.90.2014.5.03.0073 - R\$891, 00038.2015.181.03.00.3 - R\$246, 01007.2013.096.03.00-9 - R\$150, 01077.2014.181.03.00.7 - R\$123. Evidenciamos também a movimentação de inclusões no montante de R\$1.620 onde citamos o processo 01915.2014.017.03.00.1 - R\$130 como o mais relevante. Estas ações são referentes tanto a ex-empregados quanto a requerimento a vínculo empregatício impetradas contra o SEBRAE/MG e referem-se principalmente a benefícios trabalhistas.
- (ii) Nas contingências cíveis podemos citar a baixa do processo 0024.13.390.823-6 - R\$33, e a inclusão do processo 3064473.83 - R\$40. Nas contingências fiscais, evidenciamos as baixas nos processos 30254.85.2010.4.01.3800 - R\$45; 10.680.932.947/2009-70 - R\$28 e inclusão do processo 37027.73.2015.4.01.3800 - R\$10.

A constituição das contingências foi elaborada com base no parecer da Unidade Jurídica do SEBRAE/MG de nº 0012/2016. As provisões foram reconhecidas e estão em consonância ao estabelecido pelo CPC 25.



Os depósitos judiciais realizados pelo SEBRAE/MG se referem a causas trabalhistas. Deste montante depositado judicialmente, destacamos no período a baixa no processo 01007.2013.096.03.00-9 no valor de R\$179 e a inclusão do processo 0000127-46.2015.5.03.0105 no valor de R\$418.

<b>Movimentação depósitos judiciais</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Adições</b>	<b>Baixa</b>	<b>Saldo atual</b>
Trabalhistas	1.370	496	(243)	1.623
	<u>1.370</u>	<u>496</u>	<u>(243)</u>	<u>1.623</u>

O SEBRAE/MG possui os seguintes valores relativos a processos classificados por nossos consultores jurídicos com probabilidade de perda possível, os quais não possuem provisão reconhecida contabilmente:

<b>Probabilidade de perda possível</b>	<b>Processo</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Fiscal	2006.38.00.021839-6	50	50
Trabalhista	0101212.64.2016.5.03.0114	20	-
Trabalhista	0011287.51.2016.5.03.0143	30	-
Trabalhista	0012120.73.2016.5.03.0077	20	-
Trabalhista	0011822.09.2016.5.03.0004	18	-
Totais		<u>138</u>	<u>50</u>

## 16 Patrimônio líquido

O patrimônio líquido é composto conforme a seguir:

	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Patrimônio social (a)	62.478	52.274
Ajuste de avaliação patrimonial (c)	25.920	26.130
Superávits do exercício (b)	<u>17.860</u>	<u>10.204</u>
Total	<u>106.258</u>	<u>88.608</u>

### a. Patrimônio social

O patrimônio social é representado pelos superávits acumulados referentes a exercícios anteriores.

### b. Superávit do exercício

Representa o resultado auferido no exercício social corrente. Após deliberação pela Administração, esses valores são absorvidos pelo patrimônio social da Entidade.

### c. Ajuste de avaliação patrimonial

O ajuste de avaliação patrimonial é 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.

## 17 Receitas de contribuição social

A seguir, apresentamos as contribuições recebidas nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015. Destaque para a redução nos valores de contribuição social no montante de 2,26% e redução dos valores de contribuição social nacional no montante de 74,06% em relação a 2015 conforme demonstrado abaixo:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Contribuição social ordinária (a)	165.079	168.901
Contribuição social nacional (b)	<u>20.663</u>	<u>79.644</u>
<b>Total</b>	<b><u>185.742</u></b>	<b><u>248.545</u></b>

- (a) **Contribuição Social Ordinária (CSO)** - Nesta conta são registradas as contribuições sociais ordinárias, conforme distribuição definida pelo SEBRAE/NA, com base nos valores efetivamente arrecadados e transferidos pela Receita Federal do Brasil ao SEBRAE/NA.
- (b) **Contribuição Social Nacional (CSN)** - Recursos transferidos pelo SEBRAE/NA para o SEBRAE/MG para execução de chamadas públicas de projetos, projetos especiais, projetos estruturantes e ressarcimentos de despesas com destinação específica do orçamento do SEBRAE/MG.

## 18 Receita de empresas beneficiadas

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Treinamento, consultorias, feiras e outras receitas	9.985	16.961
Receitas pedagógicas	<u>3.712</u>	<u>4.384</u>
<b>Total</b>	<b><u>13.697</u></b>	<b><u>21.345</u></b>

A variação refere-se à diminuição das vendas de cursos, treinamentos, consultorias e palestras, em função da redução nas fontes de receitas em relação ao mesmo período em 2015.

## 19 Pessoal, encargos e benefícios sociais

Nesta rubrica são registradas as despesas com salários, rescisões, horas extras, adicionais e outros proventos, bem como encargos e benefícios relacionados à folha de pagamento, como demonstrado abaixo:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Salários e proventos	47.111	46.581
13º salário	3.732	3.883
Férias	5.386	5.664
Outros gastos com pessoal	436	690
Encargos trabalhistas	17.675	18.952
Benefícios	<u>13.083</u>	<u>11.565</u>
<b>Total</b>	<b><u>87.423</u></b>	<b><u>87.335</u></b>

A variação refere-se principalmente ao reajuste previsto no acordo coletivo de trabalho, aliado à redução no quadro de empregados.

## 20 Serviços profissionais e contratados

Nesta rubrica são registradas as despesas de serviços de terceiros (Pessoa Jurídica e Física) que compreendem a contratação de consultoria, instrutoria e serviços técnicos especializados diversos para atender os projetos coletivos e individuais, apresentando variações normais de acordo com a demanda dos projetos. São considerados na rubrica os serviços de manutenção, segurança e limpeza e os encargos sociais sobre serviços prestados.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Instrutoria e consultoria	27.533	79.192
Serviços de manutenção, limpeza, conservação e vigilância	8.731	6.593
Serviços técnicos especializados	6.414	7.076
Organização e promoção de eventos	4.857	10.881
Demais serviços contratados	4.101	4.148
<b>Total</b>	<b>51.636</b>	<b>107.890</b>

A variação refere-se principalmente à redução na quantidade de recursos de CSN para aplicação em projetos em 2016.

## 21 Custos e despesas de operacionalização

Nesse grupo são registrados todos os gastos com alugueis (equipamentos, veículos, imóveis, espaços em feiras), publicidade, serviços gráficos, materiais de consumo, gastos com viagens (passagens e transportes, diárias, hospedagem), referente aos diversos projetos da Entidade.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Despesas com viagens	8.630	13.758
Alugueis e encargos	9.610	14.260
Divulgação e publicidade	3.226	6.530
Serviços gráficos	4.007	6.320
Serviços de comunicação	5.395	4.697
Material de consumo	2.888	1.990
Demais custos e despesas	1.633	822
Água e Luz	1.666	2.075
Lanches e Refeições	1.009	1.020
<b>Total</b>	<b>38.064</b>	<b>51.472</b>

A redução refere-se principalmente a ações de redução de custos, implementadas pelo SEBRAE/MG ao longo do ano, e à redução na quantidade de recursos de CSN para aplicação em projetos.

## 22 Despesas com convênios

Referem-se a transferências de recursos a agentes conveniados repassados aos beneficiários para execução de ações conforme previsto nos convênios celebrados, com o intuito de viabilizar e otimizar a aplicação destes recursos em todo o Estado de Minas Gerais.

	31/12/2016	31/12/2015
Convênios com entidades	5.228	12.818
<b>Total</b>	<b>5.228</b>	<b>12.818</b>

## 23 Despesas Tributárias

Nesta rubrica são registradas todas as movimentações referentes a impostos, contribuições e taxas.

	31/12/2016	31/12/2015
IR sobre aplicações financeiras	195	659
PIS	557	507
Taxas	161	247
Outros	299	264
<b>Total</b>	<b>1.212</b>	<b>1.677</b>

## 24 Outras receitas (despesas) operacionais líquidas

A seguir apresentamos os resultados líquidos, em 31 de Dezembro de 2016 e 2015, de outras receitas e despesas operacionais.

### *Receitas*

	31/12/2016	31/12/2015
Recuperação e restituições	302	362
Reversão de provisões	3.577	1.786
Venda de ativos	11	-
<b>Outras Receitas Operacionais Líquidas</b>	<b>3.890</b>	<b>2.148</b>

### *Despesas*

	31/12/2016	31/12/2015
Despesas com provisões	(1.799)	(4.065)
Baixa de ativos	(63)	(152)
<b>Outras Despesas Operacionais Líquidas</b>	<b>(1.862)</b>	<b>(4.217)</b>
<b>Outras Receitas (Despesas) operacionais líquidas</b>	<b>2.028</b>	<b>(2.069)</b>

## 25 Resultado financeiro líquido

A seguir apresentamos os resultados financeiros líquidos, em 31 de Dezembro de 2016 e 2015, das receitas e despesas financeiras decorrentes das aplicações em fundos dos recursos da Entidade, objetivando resguardá-los da desvalorização monetária decorrente da inflação.



### ***Receitas Financeiras***

	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Rendimentos recursos ordinários	5.060	4.698
Rendimentos recursos próprios	2.196	2.454
Outras receitas	170	120
Variações monetárias	149	124
<b>Total</b>	<b><u>7.575</u></b>	<b><u>7.396</u></b>

### ***Despesas Financeiras***

Despesas Bancárias	(273)	(270)
Juros e Multas	(24)	(107)
Descontos Concedidos	(284)	(54)
Juros Empréstimos com o SEBRAE/NA	(2.773)	(1.121)
Outras Despesas Financeiras	(66)	(22)
<b>Total</b>	<b><u>(3.420)</u></b>	<b><u>(1.574)</u></b>
<b>Resultado Financeiro líquido</b>	<b><u>4.155</u></b>	<b><u>5.822</u></b>

## **26 Benefícios de aposentadoria**

### **26.1 Descrição geral das características do plano**

Conforme mencionado na nota explicativa nº 3.8, 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 autoprocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

Os benefícios de risco assegurados pelo plano SEBRAEPREV aos seus participantes são:

- Projeção de contribuição em caso de invalidez.
- Projeção de contribuição em caso de morte.

O referido plano não inclui:

- Benefícios de demissão;



- Benefícios de longo prazo, que não sejam aposentadorias e pensões; e
- Plano de assistência médica para empregados, ou participantes e assistidos.

Para se calcular os valores envolvidos o SEBRAE/NA contrata anualmente, por ocasião do encerramento do exercício social, empresa especializada para cálculo de possíveis obrigações atuariais a serem contabilizadas em suas demonstrações financeiras. O balanço patrimonial é resumido conforme a seguir:

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Valor justo dos ativos do Plano	828	613
Valor presente das obrigações atuariais	<u>(276)</u>	<u>(233)</u>
<b>Superávit ou (Déficit)</b>	<b><u>552</u></b>	<b><u>380</u></b>

O total de contribuições reconhecidas como despesas nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2016, segue conforme demonstrado a seguir:

<b>Contribuições</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Participantes	<u>2.064</u>	<u>2.232</u>
Básica	1.601	1.757
Serviços Passados	72	104
Voluntárias	391	371
Patrocinador	<u>1.654</u>	<u>1.804</u>
Básica	1.598	1.745
Benefícios de Risco	<u>56</u>	<u>59</u>
<b>Total</b>	<b><u>3.718</u></b>	<b><u>4.036</u></b>

## 26.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano

### *Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido*

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(233)	(214)
Custos do serviço corrente e juros (veja abaixo)	(60)	(53)
Ganho de redução	<u>17</u>	<u>34</u>
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	<b><u>276</u></b>	<b><u>(233)</u></b>

### ***Movimentação no valor justo dos ativos do plano***

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	614	439
Receita de juros	102	69
Contribuições pagas ao plano	56	59
Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes	56	46
	<hr/>	<hr/>
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	<u>828</u>	<u>613</u>

### ***Premissas atuariais***

As premissas atuariais utilizadas na data do relatório são:

<b>Premissas atuariais na data do relatório</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Taxa real anual de juros	11,16%	7,39%
Projeção de crescimento real de salário	2,20%	2,16%
Taxa de inflação média anual	4,69%	5%
Expectativa de retorno dos ativos do plano	11,16%	12,76%

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 Desag10%
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados - AT-2000 M & F Desag10%
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de inválidos – UP 94 – M&F
- Tábua de entrada em invalidez - Tasa 1927 M&F
- Tábua de morbidez - N/A

O cálculo da obrigação referente aos benefícios de risco é sensível às premissas de mortalidade e entrada em invalidez descrita acima. Como as estimativas atuariais de mortalidade e invalidez são refinadas ano a ano, o aumento de um ano na expectativa de vida ou entrada em invalidez mostrada anteriormente são consideradas como sendo razoavelmente possíveis no próximo exercício.

## **27 Instrumentos financeiros - Gestão de risco**

Da mesma forma que em todos os outros negócios, a Entidade poderá estar exposta aos riscos que decorrem da utilização de instrumentos financeiros. Essa nota descreve os objetivos, políticas e processos da Entidade para a gestão desses riscos e os métodos utilizados para mensurá-los. Mais informações quantitativas em relação a esses riscos são apresentadas ao longo dessas demonstrações financeiras.

A Entidade poderá estar exposta, em virtude de suas atividades, aos seguintes riscos financeiros:

- Risco de crédito;
- Risco de liquidez e

- Risco de mercado (taxa de juros).

Não houve nenhuma alteração substancial na exposição aos riscos de instrumentos financeiros da Entidade, seus objetivos, políticas e processos para a gestão desses riscos ou os métodos utilizados para mensurá-los a partir de períodos anteriores, a menos que especificado o contrário nesta nota.

### **Principais instrumentos financeiros**

Os principais instrumentos financeiros utilizados pela Entidade, dos quais surgem os riscos de instrumentos financeiros, são os seguintes:

- Caixa e equivalentes de caixa (inclui: caixa, contas bancárias e aplicações em fundos de investimento).
- Contas a receber.
- Contas bancárias e aplicações vinculadas a programas especiais.
- Contas a pagar a fornecedores e outras.
- Financiamentos

### **Risco de crédito**

Risco de crédito é o risco de a Entidade incorrer em perdas decorrentes de um cliente ou de uma contraparte em um instrumento financeiro, decorrentes da falha destes em cumprir com suas obrigações contratuais. O risco é basicamente proveniente das contas a receber de clientes e de instrumentos financeiros ativos. O risco de crédito para a Entidade surge preponderantemente das disponibilidades decorrentes de depósitos em bancos e aplicações financeiras em fundos de investimentos financeiros administrados pelo Banco do Brasil S.A. ou Caixa Econômica Federal. A Entidade julga que o risco de crédito é mitigado, em razão da qualidade das instituições financeiras depositárias e pelo tipo de papel aplicado pelos fundos de investimento que são representados relevantemente por títulos públicos federais. Os valores derivados de recebíveis de terceiros possuem provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 7). Outros recebíveis são decorrentes de transação com o próprio Sistema SEBRAE, cujo risco de crédito é praticamente nulo.

A Entidade não contrata instrumentos financeiros derivativos para gerenciar o risco de crédito.

### **Exposição a risco de crédito**

O valor contábil dos ativos financeiros representa a exposição máxima do crédito. A exposição máxima do risco do crédito na data das demonstrações financeiras foi:



	<b>Valor Contábil</b>	
	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
<b>Ativos Financeiros</b>		
Equivalentes de caixa	38.366	28.799
Contas a receber	13.302	5.370
Numerários vinculados a convênios e programas	12.607	8.814
<b>Totais</b>	<b>64.275</b>	<b>42.983</b>

### **Risco de liquidez**

Risco de liquidez é o risco em que a Entidade irá encontrar dificuldades em cumprir com as obrigações associadas com seus passivos financeiros que são liquidados com pagamentos à vista ou com outro ativo financeiro. A abordagem da Entidade na administração de liquidez é de garantir, o máximo possível, que sempre tenha liquidez suficiente para cumprir com suas obrigações ao vencerem, sob condições normais e de estresse, sem causar perdas inaceitáveis ou com risco de prejudicar a reputação da Entidade.

Em 31 de dezembro de 2016, o fluxo de pagamentos para os passivos financeiros da Entidade é apresentado a seguir (valores contábeis):

<b>Fluxo previsto de pagamentos</b>	<b>Valores em 2016</b>	<b>Até 6 meses</b>	<b>De 6 meses a 1 ano</b>	<b>Mais de 1 ano</b>
Fornecedores	9.474	9.474	-	-
Financiamentos ( * )	34.879	3.509	3.510	27.860
Salários, encargos sociais e obrigações fiscais	10.433	10.433	-	-
Férias, renda variável e encargos	10.535	10.535	-	-
Obrigações com convênios e contratos	10.579	5.290	5.289	-
Outros	629	629	-	-
<b>Totais</b>	<b>76.529</b>	<b>39.870</b>	<b>8.799</b>	<b>27.860</b>

Em 31 de dezembro de 2016 e 2015, não há inadimplência de pagamento de obrigações pela Entidade.

( \* ) A composição do financiamento contempla o valor de R\$54, referente à aquisição de licenças de uso de software, conforme nota 6, item obrigações com o Sistema SEBRAE.

### **Risco de mercado (taxa de juros)**

Esse risco é oriundo da possibilidade de a Entidade vir a sofrer perdas (ou ganhos) por conta de flutuações nas taxas de juros que são aplicadas aos seus passivos e ativos captados (aplicados) no mercado. Os instrumentos financeiros sujeitos ao risco de mercado estão representados, relevantemente, pelos papéis aplicados por meio de fundos de investimento administrados pelo Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Conforme comentado na Nota Explicativa 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/MG desenvolveu análise de sensibilidade para os instrumentos financeiros da Entidade (Nota Explicativa nº 27) que estão sujeitos às oscilações nas taxas DI, 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 10,25% no ano. A Entidade fez uma análise de sensibilidade dos efeitos nos resultados advindos de uma baixa nas taxas de 10% e 20% em relação ao cenário provável, considerados como possível e remoto, respectivamente.

		Cenários projetados - Base 31/12/2018		
		Provável	Possível - 10%	Remoto - 20%
Alta da variação da taxa SELIC	Exposição	9,0%	8,10%	7,20%
	Aplicações financeiras	38.161	41.595	40.909
		3.434	3.091	2.748
	Aplicações financeiras - Recursos vinculados	12.607	13.742	13.515
Efeito da variação da taxa SELIC		1.135	1.021	908
Alta da variação da taxa TJLP		Cenários projetados - Base 31/12/2018		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
		7,76%	9,70%	11,64%
Efeito da variação da taxa TJLP	Financiamentos	30.626	33.003	34.191
		2.377	2.971	3.565

		Cenários projetados - Base 31/12/2017		
		Provável	Possível - 10%	Remoto - 20%
Alta da variação da taxa SELIC	Exposição	10,25%	9,22%	8,20%
	Aplicações financeiras	38.161	42.073	41.679
		3.912	3.518	3.129
	Aplicações financeiras - Recursos vinculados	12.607	13.899	13.641
Efeito da variação da taxa SELIC		1.292	1.162	1.034

Alta da variação da taxa TJLP	Exposição	Cenários projetados - Base 31/12/2017		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
		7,76%	9,70%	11,64%
Efeito da variação da taxa TJLP	Financiamentos	34.879	37.586	38.939
		2.707	3.383	4.060

Impactos no resultado	31/12/2018	31/12/2017
<b>Cenário possível</b>		
SELIC	457	524
TJLP	(594)	(676)
<b>Cenário remoto</b>		
SELIC	913	1.041
TJLP	(1.188)	(1.353)

### Hierarquia do valor justo

O CPC 40 (R1) 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 transparência (ou seja, dados inobserváveis). Adicionalmente, a norma requer que a Entidade considere todos os aspectos de riscos de não desempenho (“*nonperformance risk*”), incluindo o próprio crédito da Entidade, ao mensurar o valor justo de um passivo.

O CPC 40 (R1) estabelece uma hierarquia de três níveis a ser utilizada ao mensurar e divulgar o valor justo. Um instrumento de categorização na hierarquia do valor justo baseia-se no menor nível de “input” significativo para sua mensuração. Abaixo está demonstrada uma descrição dos três níveis de hierarquia do valor justo:

- **Nível 1** - Preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos e idênticos
- **Nível 2** - Inputs, exceto preços cotados, incluídas no Nível 1 que são observáveis para o ativo ou passivo, diretamente (preços) ou indiretamente (derivado de preços)
- **Nível 3** - Premissas, para o ativo ou passivo, que não são baseadas em dados observáveis de mercado (inputs não observáveis).

De acordo com o CPC 40 (R1), a Entidade mensura seus equivalentes de caixa, aplicações financeiras pelo seu valor justo. Os equivalentes de caixa e aplicações financeiras são classificados como Nível 2, pois são mensurados utilizando preços de mercado para os ativos idênticos na data da mensuração.

A tabela abaixo demonstra, de forma resumida, os ativos financeiros registrados a valor justo em 31 de dezembro de 2016 e de 2015.

	Nota	Nível	31/12/2016	31/12/2015
Aplicações Financeiras	4	1	38.161	28.420
Numerários vinculados a convênios e programas	5	1	12.607	8.814

## 28 Cobertura de seguros

Em 31 de dezembro de 2016, os seguros contratados encontram-se adequados à estrutura patrimonial da Entidade e propiciam às seguintes coberturas limite máximo de indenização: Incêndio/queda de raio e explosão de qualquer natureza (R\$85.000), alagamento (R\$500), danos elétricos (R\$200), desmoronamento (R\$2.000), equipamentos eletrônicos, excluído roubo e danos elétricos (R\$50), equipamentos e aparelhos portáteis - território nacional, excluído roubo/furto exceto no local segurado, amparado na cobertura de Roubo de Bens do Seguro Empresarial (R\$50), perda ou pagamento de aluguel a terceiros, período indenitário: 12 meses (R\$360), quebra de vidros (R\$30), roubo de bens, excluído bens ao ar livre (R\$100) e responsabilidade civil das operações (R\$100); conforme apólice nº 995.000.103/0 da CHUBB Seguros, com vigência de 31 de maio de 2016 a 31 de maio de 2017.

O imóvel situado à rua Santa Rita Durão, 1.275 - Funcionários - Belo Horizonte MG (Casa Amarela), está assegurada na modalidade Compreensivo Empresarial sob a apólice de nº 1800224638 da Sompo Seguros com limite máximo da garantia de: incêndio, raio, explosão/implosão (R\$ 478), alagamento/inundação (R\$50), danos elétricos – curto circuito (R\$50), perda/pagamento de aluguel (R\$50), roubo/furto qualificado (R\$50) vendaval até fumaça – exceto bens ar livre (R\$100), e responsabilidade civil de operações (R\$50). A vigência deste seguro é de 20 de dezembro de 2016 a 20 de dezembro de 2017.



O SEBRAE/MG conta também com o seguro de sua frota de veículos acobertada pelo Itaú Seguro Auto Frota sob apólice nº 33.31.16878794.0, de vigência 28 de janeiro de 2016 a 28 de janeiro de 2017, onde temos como principais coberturas: danos materiais a terceiros (R\$100), DCT incl. dirigentes (R\$100), acidentes pessoais por passageiros (R\$5) e danos morais (R\$30).

O SEBRAE/MG também efetuou o seguro de Responsabilidade Civil (R.C. de Administradores e Diretores (D&O) com limite máximo de indenização de R\$15.000 para Conselheiros, Diretores e/ou Administradores do SEBRAE/MG, para o período de 01 de dezembro de 2016 a 01 de dezembro de 2017 conforme apólice nº 027982016010310000052 da Argo Seguros.

## 8 CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ORGÃOS DE CONTROLE

### 8.1 Tratamento das determinações e recomendações do TCU

No decorrer do exercício de 2016, o Tribunal de Contas da União (TCU) exarou 04 (quatro) Acórdãos que foram destinados ao SEBRAE/MG, quais sejam:

- **Acórdão nº 624/2016 - TCU, de 23/03/2016 – Plenário**

Este Acórdão contempla a apreciação do Tribunal sobre o processo de representação TC: 006.444/2016-4, representado pela empresa Laticínio Líder Mineira Ltda., sobre supostas irregularidades ocorridas no Pregão Presencial 38/2015. Tal representação foi considerada parcialmente procedente, no entanto foi indeferido o pedido de medida cautelar formulado pela referida empresa representante, por não estar presente no caso vertente pressuposto necessário à concessão da medida. Ato contínuo, o Tribunal promoveu o arquivamento dos autos, sem prejuízo de adotar as medidas recomendadas ao SEBRAE/MG quando das futuras aquisições, conforme detalhamento no quadro a seguir:

Quadro 16: Situação de Acórdão(s) recebido(s) do TCU em 2016

Caracterização da determinação/recomendação do TCU				
Processo	Acórdão	Item	Comunicação expedida	Data da ciência
TC: 006.444/2016-4	624/2016, de 23/03/2016.	1.6.2	Ofício 0721/2016- TCU/SECEX-RJ, de 30/03/2016	11/04/2016
Órgão/entidade/subunidade destinatária da determinação/recomendação				
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais- SEBRAE/MG				
Descrição da determinação/recomendação				
<p>1.6.2. Recomendar ao Sebrae/MG que, nas futuras aquisições:</p> <p>1.6.2.1. de bens e serviços comuns, utilize preferencialmente a modalidade de licitação pregão, e, quando não houver razões de ordem contrária, o faça sob a forma eletrônica, conforme previsão do art. 21 do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae, em razão dos benefícios que esta modalidade propicia em relação às demais opções;</p> <p>1.6.2.2. avalie a real necessidade da inclusão de cláusula editalícia que preveja a apresentação de documentos autenticados para fins de habilitação, e, caso entenda que sejam necessários, observe que o dispositivo em tela seja observado durante a condução do certame.</p>				
Justificativa do não cumprimento e medidas adotadas				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quanto ao subitem 1.6.2.1, informamos que o SEBRAE/MG, desde 24/06/2002, já utiliza a licitação modalidade Pregão Presencial, de acordo com a permissividade disposta no inciso V, art. 5º do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema Sebrae;</li> <li>2. Referente ao subitem 1.6.2.2, as diversas possibilidades para a apresentação dos documentos têm uma função básica, qual seja, compatibilizar as regras civis de emissão e comprovação de documentos com valores basilares da contratação, mormente a acessibilidade às contratações mitigando os custos de participação do certame licitatório e acudir o maior número de empresas participantes e, por conseguinte, maior competitividade no certame. Sendo assim, o SEBRAE/MG entendeu por desnecessário a apresentação de documentos somente autenticados em cartório, para fins de participação em licitação.</li> </ol>				

- **Acórdão nº 719/2016 - TCU, de 16/02/2016 – 1ª Câmara.**

Este Acórdão contém o resultado da apreciação dos ministros Tribunal de Contas da União, reunidos em Sessão de Primeira Câmara no dia 16/02/2016, quanto ao mérito processo TC: 001.476/2016-5, representado pela Microcity Computadores e Sistemas Ltda., quando manifestaram por unanimidade como improcedente tal representação, promovendo em seguida o arquivamento dos autos.

- **Acórdão nº 699/2016 - TCU, de 30/03/2016 – Plenário.**

Refere-se ao Processo nº TC 014.248/2015-8, que tinha como objetivo avaliar o nível de transparência das entidades do “Sistema S” sob os seguintes aspectos: divulgação de dados de receitas e despesas; demonstrações contábeis; licitações; contratos; transferências de recursos a federações e confederações; e atendimento ao público em geral. Os interessados relatados no referido Acórdão são as seguintes entidades do “Sistema S”, quais sejam: SENAC – Departamento Nacional; SENAT – Conselho Nacional; SENAI – Departamento Nacional; SENAR – Administração Central; SESI – Departamento Nacional; SESC – Departamento Nacional; e SEST – Conselho Nacional.

Este Acórdão contém duas recomendações e duas determinações que foram direcionadas ao “Sistema S” de forma geral, incluindo o SEBRAE, em que pese a Entidade não ter sido citado no rol de interessados listados no referido Acórdão. Dentre essas determinações, destacamos a adequação de seus sistemas contábeis, de forma que suas demonstrações contábeis sejam elaboradas, no que couber, com base na contabilidade aplicada ao setor público, seguindo os moldes exigidos pela NBC T 16.6, admitindo-se a utilização concomitante da contabilidade empresarial, se assim entender necessário e conveniente à Unidade Prestadora de Contas.

Embora o SEBRAE/MG não ter sido citado de forma específica no referido Acórdão, o SEBRAE Nacional instou todas as Unidades do Sistema SEBRAE a apresentarem plano de ação sobre as recomendações e determinações até 17/03/2017, que por sua vez irá consolidar tais informações em um plano único do Sistema SEBRAE, para encaminhamento ao TCU no prazo fixado.

- **Acórdão nº 5742/2016 - TCU, de 06/09/2016 – 1ª Câmara.**

Refere-se ao Processo TC-032.341/2013-0, referente à tomada de contas especial, instaurada pela Secretaria de Políticas Públicas de Emprego do Ministério do Trabalho e Emprego (SPPE/MTE), em desfavor da Senhora Maria Lúcia Cardoso, ex-dirigente da extinta Secretaria de Estado do Trabalho, Assistência Social, da Criança e do Adolescente (Setascad/MG), pela não comprovação da regular aplicação de recursos públicos repassados no âmbito do Convênio MTE/SEFOR/CODEFAT 35/99, especificamente no que diz respeito ao Contrato 092/1999, firmado com o Sebrae/MG.

Neste Acórdão, os ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão da Primeira Câmara no dia 06/09/2016, decidiram por “excluir o Sebrae/MG da relação processual.” (Item 9.1 do referido Acórdão).

- **Acórdão nº 7055/2016 - TCU, de 16/11/2016 – 1ª Câmara.**

Refere-se ao Processo TC-029.598/2016-8, representado pela empresa New Publicidade e Comunicação Integrada Ltda. Neste Acórdão, os ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão da Primeira Câmara no dia 16/11/2016, manifestaram por unanimidade

como improcedente tal representação, com base no parecer da unidade instrutiva, promovendo o encerramento do processo e arquivamento dos autos.

### **Julgamento das Contas - Gestão 2012**

Em 2012, o SEBRAE/MG foi selecionado dentre as unidades jurisdicionadas que teriam as contas daquele exercício julgadas pelo Tribunal de Contas da União, conforme Decisão Normativa TCU nº 124/2012, sendo submetido à auditoria das contas daquele exercício por parte da Controladoria Geral da União - CGU, em observância ao artigo 6º da referida norma. O detalhamento sobre o acompanhamento do Plano de Providências Permanente - PPP sobre as recomendações do Relatório de Auditoria Anual de Contas nº 201308605, emitido em 17/10/2013 pela CGU consta no item deste Relatório de Gestão que trata do tratamento de recomendações do órgão de controle interno.

O julgamento das contas do referido exercício continua em andamento. No entanto, é importante registrar que em 2015, a Secex/MG realizou análise de 20 apontamentos do Relatório de Auditoria da CGU que à época constavam como pendentes de implementação, a pedido do Ministério Público do TCU, emitindo relatório dessa análise e sobre a situação das contas do SEBRAE/MG. Na ocasião, o subprocurador do Ministério Público no TCU, após analisar o referido relatório, e considerando os novos elementos apresentados pelo SEBRAE/MG que foram juntados ao processo TC 031803-2013-0, emitiu seu parecer e encaminhou o processo ao Ministro Relator do TCU, propondo o retorno dos autos à Secex-MG, para exame dos novos elementos apresentados. Em 30/11/2015, o Ministro Relator deliberou pelo reenvio do processo à Secex/MG.

Em função dessas movimentações, em 05/03/2016 o SEBRAE/MG, de forma proativa, enviou ofício à Secex/MG reforçando o seu entendimento técnico sobre as recomendações ainda em aberto do Relatório de Auditoria da CGU, apresentando novos elementos, e por fim requerendo àquela Secretaria, de forma respeitosa, o pronunciamento técnico sobre esses pontos, em estrito cumprimento à decisão do Eminentíssimo Relator que acolheu o Parecer Ministerial e determinou a realização de diligências no âmbito Regional. No dia 17/06/2016, a Secex/MG apresentou as manifestações sobre esses pontos, bem como sobre os novos elementos apresentados pelo SEBRAE/MG, e submeteu novamente os autos à consideração do Ministro Relator, propondo que fosse realizada audiência dos responsáveis que compuseram a Diretoria Executiva no exercício de 2012, para que apresentassem razões de justificativa dos fatos descritos naquele parecer. Em 01/08/2016, foram juntadas ao processo eletrônico as respostas de comunicação pela Secex/MG.

No dia 21/06/2016, o Ministro Relator emitiu despacho para que fosse promovida a audiência proposta pela Secex/MG, que por sua vez emitiu ofícios em 01/07/2016 destinados aos 03 diretores executivos do SEBRAE/MG, responsáveis pela gestão 2012, para que estes apresentassem as razões de justificativas no prazo de 15 (quinze) dias, sobre os apontamentos da CGU em seu relatório de auditoria das contas 2012, cujos ofícios foram recebidos pelos diretores em 13/07/2016. Em resposta, o SEBRAE/MG protocolizou junto à Secex/MG as justificativas apresentadas pelos 03 diretores, em conformidade e aderência às manifestações protocolizadas anteriormente pela Entidade junto aos órgãos fiscalizadores. Tais ofícios foram juntados ao processo eletrônico pelo TCU em 01/08/2016.

Cabe ressaltar que o SEBRAE/MG tem mantido a prática de encaminhar ao Tribunal todas as manifestações enviadas à CGU sobre o PPP. Fato é que, no dia 19/12/2016, o SEBRAE/MG enviou à Secex/MG cópia do ofício encaminhado à CGU, referente a última atualização do PPP, cujos documentos foram juntados ao processo eletrônico 031.803/2013-0 em trâmite no TCU por aquela Secretaria em 22/12/2016. Conforme consulta no sítio eletrônico do TCU realizada em janeiro de 2017, este evento foi a última movimentação do referido processo no exercício de 2016.

## 8.2 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

- **Avaliação da Gestão 2012 - Plano de Providências Permanente - PPP:** conforme Decisão Normativa TCU nº 124/2012, o SEBRAE/MG foi selecionado dentre as unidades jurisdicionadas cujas contas do exercício de 2012 seriam julgadas pelo Tribunal de Contas da União, e, portanto, submetido à auditoria de gestão da CGU, em observância ao artigo 6º da referida norma. Esta auditoria teve início em 10/06/2013, conforme ofício nº 17057/CGU-MG/CGU-PR, de 07/06/2013. Os resultados desse trabalho foram consignados no Relatório de Auditoria Anual de Contas nº 201308605, emitido em 17/10/2013 pela Controladoria Geral da União, sendo que os achados se referem aos processos de aquisições e contratações, recursos humanos, transferências voluntárias concedidas e patrimônio imobiliário.

Desde 2013, o SEBRAE/MG adotou mecanismos de controle e monitoramento das ações previstas no Plano de Providências Permanente – PPP, para atendimento às recomendações contidas no Relatório de Auditoria de Avaliação da Gestão 2012 elaborado pela CGU, além de manifestar junto aos órgãos fiscalizadores sobre os apontamentos para os quais a Entidade tem entendimento diferente da avaliação feita pela CGU. A seguir, apresentamos os números apurados com base no Monitoramento PPP realizado pela Unidade de Auditoria Interna nos três últimos anos:

Quadro 17: Situação do Plano de Providências Permanente (PPP) em 31/12/2016

Recomendações	2014	2015	2016
Implementadas	31	28	27
Em monitoramento	-	-	8
Não acatadas pelo SEBRAE/MG	08	08	10
Aguardando julgamento do TCU	03	03	3
Não Implementadas	07	09	-
Excluída pela CGU	-	-01*	-
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>48</b>

\*\*\* Houve uma recomendação que deixou de constar na última nota técnica emitida pela CGU em 2015.

Em novembro de 2016, a CGU/MG encaminhou ao SEBRAE/MG ofício contendo a análise de atualização do PPP sobre auditoria da Gestão 2012, com o posicionamento daquele órgão fiscalizador sobre as recomendações ainda pendentes, dentre elas as 07 recomendações sobre as quais a Entidade havia manifestado em outubro/2015. Em que pese tais manifestações terem sido acatadas, a CGU/MG passou classificá-las com o status de “Monitorando”, sob a justificativa que a verificação da implementação plena demanda a análise dos processos internos, que se dará por meio dos acompanhamentos da gestão ou durante a próxima auditoria de contas. Além disso, uma das recomendações que o SEBRAE/MG já considerava implementada foi reapresentada pela CGU, que a classificou também com a situação de “Monitorando”.

Assim, das 48 recomendações realizadas, entendemos que 27 estão implantadas e 08 estão sob monitoramento. Ademais, a CGU fez constar no PPP enviado em 2016 duas recomendações que não haviam constado no último PPP de 2015, com a situação de “Reiteração”, as quais a Entidade entende como não aplicáveis. Enfim, o SEBRAE/MG tem mantido o posicionamento de que 10 recomendações não são aplicáveis, além de optar por aguardar o julgamento das contas pelo TCU em relação a outras 03 recomendações.

Fato é que no dia 15/12/2016, o SEBRAE/MG protocolizou na CGU/MG o ofício Direx.113.16, em resposta ao ofício nº 19274/2016/Regional/MG-CGU, por meio do qual encaminhou a atualização do último Plano de Providências Permanente referente ao

Relatório de Auditoria Anual de Contas nº 201308605, cuja cópia do mesmo foi encaminhada ao Tribunal de Contas da União – Secex/MG em 19/12/2016.

- **Avaliação da Gestão 2016:** conforme disposto na Decisão Normativa - TCU nº 156, de 30/11/2016, o SEBRAE/MG consta na relação das unidades prestadoras de contas cujos responsáveis terão que compor o processo de contas de 2016 para julgamento do Tribunal de Contas da União.
- **Monitoramento da Gestão 2016:** Cumpre-nos informar ainda que até ao término do exercício atual, a CGU não havia encaminhado ao SEBRAE/MG as costumeiras planilhas de monitoramento (à distância) que vêm encaminhando nos últimos anos para registro das informações da Gestão de 2016, relacionadas aos processos de Recursos Humanos, Convênios, Licitações, Contratações e Aquisições de Bens e Serviços.

No tocante ao monitoramento da Feira do Empreendedor – Edição 2014, iniciado em 2013, a CGU/MG realizou diversas ações desde a instauração do processo licitatório pelo SEBRAE/MG, incluindo visita de inspeção *in loco* durante a ocorrência daquela Feira, esta última ação com o propósito de certificar o cumprimento dos contratos celebrados entre o SEBRAE/MG e as empresas prestadoras de serviço. Durante a fiscalização, aquele órgão de controle interno emitiu a Nota de Auditoria nº 201400579/01, de 04/11/2014, contendo diversas constatações e recomendações visando ao saneamento das falhas identificadas na execução dos mencionados contratos, e em especial com relação ao contrato firmado com a empresa Arte Visual Comunicação e Serviços Ltda.

Na ocasião, o SEBRAE/MG encaminhou à CGU/MG diversas considerações sobre a memória de cálculo e valores apresentados na referida Nota de Auditoria, que por sua vez reanalisou e acatou boa parte das considerações, conforme se observa no ofício nº 15348/2015/CGU-MG/CGU-PR, de 02/07/2015. Por fim, em 23/10/2015 o SEBRAE/MG e a empresa devedora, Arte Visual Comunicação e Serviços Ltda., celebraram termo de confissão de dívida em cujo instrumento tal empresa confessou dever, de forma definitiva e irretratável, o valor de R\$43.415,62 decorrente do acerto relacionado ao Contrato – CPS nº 0047/2014, comprometendo-se a pagar tal valor em 06 parcelas mensais e sucessivas de R\$7.235,94 sendo a primeira no dia 30/10/2015 e a última em 30/03/2016, corrigidas com base na variação do IGP-M a partir de 30/10/2015.

Salientamos que, no dia 04/03/2016, a empresa Arte Visual quitou o seu débito junto ao SEBRAE/MG ao pagar a última parcela do Acordo, cujos comprovantes de pagamentos foram encaminhados à CGU/MG por meio do ofício Direx.023.16, de 23/03/2016.

### **8.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por danos ao Erário**

Em 2016, não houve ocorrência de instauração de processo administrativo no SEBRAE/MG motivado por dano ao Erário.

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

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

## 9 ANEXOS E APÊNDICES

### APÊNDICE 1 - Identificação da Unidade Prestadora de Contas – Relatório de Gestão Individual

1.1 Poder e Órgão de Vinculação			
<b>Poder:</b> Executivo			
<b>Órgão de Vinculação:</b> Presidência da República			<b>Código SIORG:</b> Não se aplica
Identificação da Unidade Prestadora de Conta			
<b>Denominação completa:</b> Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais			
<b>Denominação abreviada:</b> SEBRAE/MG			
<b>Código SIORG:</b> Não se aplica	<b>Código LOA:</b> Não se aplica	<b>Código SIAFI:</b> Não se aplica	
<b>Situação:</b> ativa			
<b>Natureza Jurídica:</b> Serviço Social Autônomo			<b>CNPJ:</b> 16.589.137/0001-63
<b>Principal Atividade:</b> Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica.			<b>Código CNAE:</b> 70.20-4-00
<b>Telefones/Fax de contato:</b>		(031) 3379-9100	
<b>E-mail:</b> <a href="mailto:sebraemg@sebraemg.com.br">sebraemg@sebraemg.com.br</a>			
<b>Página na Internet:</b> <a href="http://www.sebraemg.com.br">http://www.sebraemg.com.br</a>			
<b>Endereço Postal:</b> Av. Barão Homem de Melo, 329. Nova Granada – Belo Horizonte/MG CEP: 30.431-285			
Normas relacionadas à Unidade Prestadora de Conta			
Normas de criação e alteração da Unidade Prestadora de Contas			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estatuto registrado no cartório Jero Oliva – Registro Civil das Pessoas Jurídicas, na cidade de Belo Horizonte-MG, em 02/05/1991, sob o nº 58.293, em consonância com a Lei 8.029 de 12 de abril de 1990 e alterações posteriores, regulamentada por Decreto 99.570 de 09 de outubro de 1990.</li> </ul>			
Outras normas infralegais relacionadas à gestão e estrutura da Unidade Prestadora de Conta			
<ul style="list-style-type: none"> <li>RE/CDE/018/2010 – Resolução do Conselho Deliberativo Estadual, de 28/07/2010, que aprova a alteração do Estatuto Social do SEBRAE/MG.</li> <li>RE/CDE/012/2016 – Resolução do Conselho Deliberativo Estadual, de 07/10/2016, que aprova a alteração da Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG e implementa a IN/CDE/001/2012-02 – Instrução Normativa do Conselho Deliberativo Estadual, de 07/10/2016.</li> <li>RE/DSU/004/2016 – Resolução da Superintendência, de 10/10/2016, que aprova a IN/DIREX/001/2012-05 – Instrução Normativa da Diretoria Executiva, de 10/10/2016, que regulamenta a fixação das Unidades Regionais do SEBRAE/MG e respectivas Microrregiões. <ul style="list-style-type: none"> <li>RE/CDE/027/2015 – Resolução do Conselho Deliberativo Estadual, de 28/09/2015, que aprova a Alteração das Nomenclaturas das Diretorias.</li> </ul> </li> </ul>			
Manuais e publicações relacionadas às atividades da Unidade Prestadora de Conta			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE 2022;</li> <li>Nossa Causa – Nosso Jeito de Ser e de Fazer;</li> <li>Manual da Metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR;</li> <li>Manual do Plano Plurianual e Orçamento do Sistema SEBRAE;</li> <li>Indicadores e Metas do PPA 2016-2019;</li> <li>Manual do Sistema de Gestão de Pessoas – SGP;</li> <li>Outros manuais e publicações disponíveis no sítio <a href="http://www.sebraemg.com.br">www.sebraemg.com.br</a>.</li> </ul>			
Unidades Gestoras relacionadas à Unidade Prestadora de Conta			
<b>Código SIAFI</b>	<b>Nome</b>		
Não se aplica	Não se aplica		
Gestões relacionadas à Unidade Prestadora de Conta		Relacionamento entre as Unidades Gestoras e Gestões	
<b>Código SIAFI</b>	<b>Nome</b>	<b>Código SIAFI da Unidade Gestora</b>	<b>Código SIAFI da Gestão</b>
Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

APÊNDICE 2 - Informações sobre áreas ou subunidades estratégicas <sup>2</sup>

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Acesso a Inovação e Sustentabilidade	Disponibilizar produtos, serviços e informações de acesso a inovação e sustentabilidade.	Anízio Dutra Vieira	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Acesso a Mercados e Relações Internacionais	Desenvolver estratégias de inserção e manutenção nos mercados nacional e internacional, com foco na estruturação de ambientes favoráveis à geração de oportunidades de negócio.	Vera Helena Lopes	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Acesso a Serviços Financeiros	Articular, estimular e induzir a aproximação do sistema financeiro ao segmento das micro e pequenas empresas, para ampliar o acesso e reduzir os custos do crédito e demais serviços financeiros.	Alessandro Flavio Barbosa Chaves	Analista Técnico III	01/01/2016 a 13/03/2016
		Jefferson Ney Amaral	Analista Técnico III	14/03/2016 a 09/10/2016
Administração e Logística	Promover suporte logístico, administrativo e de infraestrutura às unidades organizacionais, com foco na otimização dos resultados da organização.	Marilene Fatima Neves Silva Villela	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Gestão Financeira	coordenar, controlar e gerir o orçamento, executar atividades financeiras, contábeis e fiscais, bem como subsidiar a Diretoria Executiva com informações para o processo decisório, com foco na maximização dos recursos econômicos e/ou financeiros gerados pela organização.	Fernando Soares Bragança	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Atendimento Coletivo Agronegócio	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos produtores rurais, bem como das agroindústrias associadas aos agronegócios e desenvolver estratégias e ações coletivas que ampliem a capacitação gerencial e tecnológica desses atores, gerando resultados para as empresas.	Priscilla Magalhaes Gomes Lins	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas associadas aos setores do comércio e de serviços, bem como dos empreendedores do setor de artesanato.	Agmar Abdon Campos	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Atendimento Coletivo Indústria	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável da indústria por meio de estratégias e ações coletivas que ampliem a capacitação gerencial e tecnológica, gerando resultados para as empresas.	Leonardo Mol de Araujo	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016

<sup>2</sup> Essas informações estão sumarizadas e podem ser encontradas na íntegra na IN/CDE/001/2012-02.

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Atendimento Individual ao Empreendedor	Promover orientação empresarial e disponibilizar produtos, serviços e informações, com foco na estruturação e operacionalização de canais de distribuição, próprios e parceirizados, para atendimento ao cliente.	Monica Xavier Segantini de Castro	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Auditoria Interna	Assessorar a Diretoria e Unidades Organizacionais por meio da auditoria de seus processos, fundamentada no cumprimento do estatuto, do orçamento e das normas e legislação aplicável, com foco na transparência, segurança na execução de suas atividades e na gestão eficaz dos recursos.	Renato Cardoso Macedo	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Marketing e Comunicação	Intermediar o relacionamento da instituição com seus públicos de interesses, utilizando as técnicas e práticas de jornalismo, publicidade, marketing e relações públicas, com foco na promoção da instituição como organismo indutor do desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas.	Maria Teresa Goulart Paradis	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo	Elaborar e disponibilizar soluções educacionais, com foco na universalização da educação empreendedora e desenvolver estratégias e ações coletivas para geração de negócios e aumento da competitividade, com foco na promoção do associativismo e cooperativismo.	Fabiana Ribeiro de Pinho	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Gestão Estratégica	Implantar e aperfeiçoar a gestão estratégica, por meio de assessoria à elaboração e monitoramento do plano plurianual, assessoria à gestão dos projetos e atividades e mensuração dos resultados daqueles, com foco na otimização dos resultados organizacionais.	Denílson Rodrigues de Almeida Rocha	Analista Técnico III	01/01/2016 a 31/03/2016
		Mateus de Melo Araújo	Analista Técnico III	04/04/2016 a 09/10/2016
Formação Gerencial	Promover a formação de sujeitos competentes em gestão por meio de práticas educacionais humanizadoras e inovadoras, visando o desenvolvimento do ser e da sociedade sustentável.	Ricardo Luiz Alves Pereira	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Gestão de Pessoas	Gerenciar os processos de provimento, organização dos espaços ocupacionais, monitoramento da cultura organizacional, avaliação de desempenho, reconhecimento e capacitação das pessoas, retenção e incremento das competências organizacionais, com foco na criação de um ambiente interno favorável ao trabalho colaborativo	Roberto Marinho Figueiroa Zica	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Inteligência Empresarial	Fundamentar os processos de gestão e tomada de decisão por meio de conhecimentos internos e externos à organização, incluindo a realização de estudos analíticos acerca das micro e pequenas empresas e seu ambiente de atuação, a estruturação de repositórios de informações estratégicas e o estímulo ao compartilhamento de ideias e experiências entre o corpo funcional.	Carolina Costa Xavier	Analista Técnico II	01/01/2016 a 01/05/2016 (Interina)
		Felipe Brandao de Melo	Analista Técnico III	02/05/2016 a 09/10/2016

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Jurídica	Assessorar juridicamente a Diretoria, Conselho Deliberativo Estadual e Unidades Organizacionais, assim como defender administrativa e judicialmente os interesses da instituição, com foco na legalidade dos processos.	Fabiana Ribeiro Rosa	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Licitações, Contratações e Prestação de Contas	assessorar as unidades organizacionais nos processos licitatórios e contratações, por meio da análise documental, da elaboração de termos de referência, editais e propostas, de orientações técnicas e legais, bem como, prover a organização de bens e serviços necessários à infra-estrutura da organização e ao desempenho das atividades operacionais, com foco na transparência da utilização de recursos e no atendimento à legislação.	Anderson Jairo Souza	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial	Promover o desenvolvimento sustentável e uma maior competitividade dos territórios onde o Sebrae atua visando criar um ambiente favorável ao fortalecimento dos pequenos negócios, em especial com atuação na organização do processo de desenvolvimento econômico, na articulação institucional, no aprimoramento das legislações e na implantação de modelos mais justos de geração de riquezas para o país.	Jefferson Ney Amaral	Analista Técnico III	01/01/2016 a 13/03/2016
		Alessandro Flavio Barbosa Chaves	Analista Técnico III	14/03/2016 a 09/10/2016
Regional Centro	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	Antonio Augusto V. de Freitas	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Regional Jequitinhonha e Mucuri	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	Rogério Nunes Fernandes	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Regional Noroeste	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	Marcos Geraldo Alves da Silva	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Regional Norte	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	Cláudio Luiz de Souza Oliveira	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Regional Rio Doce	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	Fabício Cesar Fernandes	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Regional Sul	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	Juliano Cornélio	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Regional Triângulo	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	William Rodrigues de Brito	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Regional Zona da Mata	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	João Roberto Marques Lobo	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Tecnologia da Informação	Prover recursos de informática e telemática, por meio da especificação, suporte e desenvolvimento, com foco em garantir agilidade e segurança para execução das atividades da organização	Cláudio Henrique da Silva Mello	Analista Técnico III	01/01/2016 a 09/10/2016
Acesso a Inovação e Sustentabilidade	Desenvolver e prover soluções de suporte empresarial e de fomento a serem utilizadas pelas unidades de operação na respectiva temática; articular ações conjuntas com instituições públicas e privadas de âmbito estadual ou maior para ampliar os resultados do SEBRAE/MG; estabelecer interlocução com o SEBRAE-NA e com os SEBRAE-UF nos temas de sua competência; gerar conhecimento e informações para subsidiar as ações do SEBRAE/MG, notadamente das unidades de operação. Os principais temas de atuação da unidade são: inovação, sustentabilidade, tecnologia, startups, empresas de base tecnológica, qualidade, produtividade, produção, design, organização produtiva.	Anizio Dutra Viana	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Acesso a Mercados	Desenvolver e prover soluções de suporte empresarial e de fomento a serem utilizadas pelas unidades de operação na respectiva temática; articular ações conjuntas com instituições públicas e privadas de âmbito estadual ou maior para ampliar os resultados do SEBRAE/MG; estabelecer interlocução com o SEBRAE-NA e com os SEBRAE-UF nos temas de sua competência; gerar conhecimento e informações para subsidiar as ações do SEBRAE/MG, notadamente das unidades de operação. Os principais temas de atuação da unidade são: acesso a mercados, marketing, vendas, comercialização, internacionalização, exportações, missões, comércio justo, inserção competitiva.	Vera Helena Lopes	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Acesso a Serviços Financeiros	Desenvolver e prover soluções de suporte empresarial e de fomento a serem utilizadas pelas unidades de operação na respectiva temática; articular ações conjuntas com instituições públicas e privadas de âmbito estadual ou maior para ampliar os resultados do SEBRAE/MG; estabelecer interlocução com o SEBRAE-NA e com os SEBRAE-UF nos temas de sua competência; gerar conhecimento e informações para subsidiar as ações do SEBRAE/MG, notadamente das unidades de operação. Os principais temas de atuação da unidade são: acesso a serviços financeiros, crédito orientado, sistemas financeiros, finanças empresariais, gestão financeira, organização produtiva, cooperativismo de crédito, aumento de capital circulante, economia, educação financeira.	Jefferson Ney Amaral	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Administração e Logística	Promover suporte administrativo, logístico e de infraestrutura às unidades organizacionais, com foco na sustentabilidade e otimização dos resultados da organização.	Marilene Fatima Neves Silva Villela	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Agronegócios	Desenvolver e prover soluções de suporte empresarial e de fomento a serem utilizadas pelas unidades de operação na respectiva temática; articular ações conjuntas com instituições públicas e privadas de âmbito estadual ou maior para ampliar os resultados do SEBRAE/MG; estabelecer interlocução com o SEBRAE-NA e com os SEBRAE-UF nos temas de sua competência; gerar conhecimento e informações para subsidiar as ações do SEBRAE/MG, notadamente das unidades de operação. Os principais temas de atuação da unidade são: competitividade e produtividade no campo, políticas públicas de apoio aos pequenos negócios rurais, agricultura familiar, organização produtiva, inserção competitiva, gestão de empreendimentos rurais, inovação no campo, agroecologia, economia verde e de baixo carbono.	Priscilla Magalhaes Gomes Lins	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Atendimento	Disponibilizar soluções para os clientes do SEBRAE/MG, atuando como indutor da política de atendimento e promovendo a integração entre os canais de atendimento, o fortalecimento do atendimento remoto e a utilização efetiva de informações mercadológicas.	Monica Xavier Segantini de Castro	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Auditoria Interna	Assessorar a Diretoria Executiva, Conselhos Deliberativo e Fiscal e Unidades Organizacionais por meio da auditoria de processos e projetos e do relacionamento com órgãos fiscalizadores, contribuindo para a transparência e segurança da gestão, eficiência na utilização dos recursos, bem como para a eficácia dos objetivos da Entidade.	Renato Cardoso Macedo	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Comércio e Serviços	Desenvolver e prover soluções de suporte empresarial e de fomento a serem utilizadas pelas unidades de operação na respectiva temática; articular ações conjuntas com instituições públicas e privadas de âmbito estadual ou maior para ampliar os resultados do SEBRAE/MG; estabelecer interlocução com o SEBRAE-NA e com os SEBRAE-UF nos temas de sua competência; gerar conhecimento e informações para subsidiar as ações do SEBRAE/MG, notadamente das unidades de operação. Os principais temas de atuação da unidade são: gestão e inovação aplicadas ao comércio e aos serviços, políticas públicas de apoio às atividades urbanas, legislação urbanística afeta ao comércio e aos serviços, turismo, artesanato, economia criativa, organização produtiva, inserção competitiva, competitividade do comércio e dos serviços, políticas públicas de apoio ao setor.	Agmar Abdon Campos	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Comunicação Integrada	Promover a intermediação do relacionamento do SEBRAE/MG com seus públicos de interesse (stakeholders), por meio da orientação, planejamento, implementação e coordenação de estratégias de Comunicação (publicidade, marketing, relações públicas, comunicação interna, eventos e relacionamento com a imprensa). Reforça o papel da instituição como indutora do desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, colaborando para a projeção da marca e construção de sua imagem junto aos pequenos negócios e à sociedade.	Maria Teresa Goulart Paradis	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Desenvolvimento de Territórios, Liderança e Cooperativismo	Desenvolver e prover soluções de suporte empresarial e de fomento a serem utilizadas pelas unidades de operação na respectiva temática; articular ações conjuntas com instituições públicas e privadas de âmbito estadual ou maior para ampliar os resultados do SEBRAE/MG; estabelecer interlocução com o SEBRAE-NA e com os SEBRAE-UF nos temas de sua competência; gerar conhecimento e informações para subsidiar as ações do SEBRAE/MG, notadamente das unidades de operação. Os principais temas de atuação da unidade são: Desenvolvimento econômico, gestão pública municipal, desenvolvimento regional, lideranças para o desenvolvimento, políticas públicas e legislação para o desenvolvimento econômico, cultura da cooperação, associativismo e cooperativismo, tecido empresarial, governança para o desenvolvimento, negócios sociais, redes de fomento e apoio aos pequenos negócios, competitividade territorial, lei geral da micro e pequena empresa, abertura de novos negócios, desburocratização.	Alessandro Flavio Barbosa Chaves	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Educação e Empreendedorismo	Desenvolver e prover soluções de suporte empresarial e de fomento a serem utilizadas pelas unidades de operação na respectiva temática; articular ações conjuntas com instituições públicas e privadas de âmbito estadual ou maior para ampliar os resultados do SEBRAE/MG; estabelecer interlocução com o SEBRAE-NA e com os SEBRAE-UF nos temas de sua competência; gerar conhecimento e informações para subsidiar as ações do SEBRAE/MG, notadamente das unidades de operação; apoiar o desenvolvimento de todas as soluções no que tange a metodologias educacionais; gerenciar a disponibilização de todas as soluções do SEBRAE para as Unidades de Operação. Os principais temas de atuação da unidade são: empreendedorismo, educação empreendedora, gestão empresarial, Capital Empreendedor, abertura de novos negócios, gestão empresarial, recursos humanos.	Fabiana Ribeiro de Pinho	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Gabinete e Ouvidoria	Assessorar o Conselho Deliberativo Estadual e a Diretoria Executiva no desempenho de suas atribuições e compromissos, apoiando seu processo decisório e gerir o canal de comunicação de Ouvidoria, contribuindo para a transparência da instituição na aplicação de seus recursos, nas relações mantidas e no cumprimento do propósito organizacional.	Maria de Fátima Magalhães Tropa	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Gestão de Contratações	Gerir os processos de compras, licitações, contratos e convênios da Instituição e prover a organização de bens e serviços necessários ao desempenho das atividades institucionais e operacionais, assim como assessorar tecnicamente as unidades organizacionais e a Diretoria Executiva com foco na legalidade, agilidade e na economicidade dos processos.	Anderson Jairo Souza	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Gestão Estratégica	Desenvolver, implantar, integrar e aperfeiçoar práticas de gestão da estratégia, de projetos e de processos, visando a efetividade no alcance dos resultados organizacionais e a eficiência administrativa e operacional.	Mateus de Melo Araújo	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Gestão Financeira	Controlar, coordenar e executar as atividades orçamentárias, financeiras, fiscais e contábeis, visando a otimização dos recursos econômicos e financeiros da instituição, bem como gerar informações que subsidiem o processo decisório e garantam transparência.	Fernando Soares Bragança	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Gestão de Pessoas	Gerenciar os processos de provimento, carreira, desenvolvimento, desempenho e reconhecimento do capital humano, visando o fortalecimento das competências organizacionais, com foco na criação de uma cultura organizacional favorável ao trabalho colaborativo.	Roberto Marinho Figueiroa Zica	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Indústria	Desenvolver e prover soluções de suporte empresarial e de fomento a serem utilizadas pelas unidades de operação na respectiva temática; articular ações conjuntas com instituições públicas e privadas de âmbito estadual ou maior para ampliar os resultados do SEBRAE/MG; estabelecer interlocução com o SEBRAE-NA e com os SEBRAE-UF nos temas de sua competência; gerar conhecimento e informações para subsidiar as ações do SEBRAE/MG, notadamente das unidades de operação. Os principais temas de atuação da unidade são: gestão e inovação aplicadas à indústria, políticas públicas de apoio às atividades industriais, legislação urbanística afeta à indústria, organização produtiva, inserção competitiva, competitividade da indústria, políticas públicas de apoio ao setor.	Leonardo Mol de Araujo	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Inteligência Empresarial	Desenvolver e prover soluções de suporte empresarial e de fomento a serem utilizadas pelas unidades de operação na respectiva temática; articular ações conjuntas com instituições públicas e privadas de âmbito estadual ou maior para ampliar os resultados do SEBRAE; estabelecer interlocução com o SEBRAE-NA e com os SEBRAE-UF nos temas de sua competência; gerar conhecimento e informações para subsidiar as ações do SEBRAE-MG, notadamente das unidades de operação. Os principais temas de atuação da unidade são: estudos e pesquisas, cenários e tendências, diagnósticos, organização produtiva, inserção competitiva, análises socioeconômicas, pesquisas de mercado, gestão do conhecimento, memória, biblioteca.	Felipe Brandao de Melo	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Jurídica	Assessorar juridicamente a Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo Estadual e Unidades Organizacionais, assim como defender administrativa e judicialmente os interesses da instituição com foco na legalidade dos processos.	Fabiana Ribeiro Rosa	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Regional Centro	Articular, desenvolver e gerir ações e projetos de atendimento ao cliente e de fomento ao desenvolvimento do seu respectivo território de atuação, contribuindo para o crescimento da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios e da sociedade, através da elevação do capital empreendedor, do fortalecimento do tecido empresarial, do amadurecimento da governança para o desenvolvimento, da organização dos sistemas produtivos locais e da efetiva inserção competitiva dos territórios.	Antonio Augusto Vianna de Freitas	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Regional Centroeste e Sudoeste	Articular, desenvolver e gerir ações e projetos de atendimento ao cliente e de fomento ao desenvolvimento do seu respectivo território de atuação, contribuindo para o crescimento da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios e da sociedade, através da elevação do capital empreendedor, do fortalecimento do tecido empresarial, do amadurecimento da governança para o desenvolvimento, da organização dos sistemas produtivos locais e da efetiva inserção competitiva dos territórios.	Rodrigo Ribeiro Pereira	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Regional Jequitinhonha e Mucuri	Articular, desenvolver e gerir ações e projetos de atendimento ao cliente e de fomento ao desenvolvimento do seu respectivo território de atuação, contribuindo para o crescimento da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios e da sociedade, através da elevação do capital empreendedor, do fortalecimento do tecido empresarial, do amadurecimento da governança para o desenvolvimento, da organização dos sistemas produtivos locais e da efetiva inserção competitiva dos territórios.	Rogério Nunes Fernandes	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Regional Noroeste	Articular, desenvolver e gerir ações e projetos de atendimento ao cliente e de fomento ao desenvolvimento do seu respectivo território de atuação, contribuindo para o crescimento da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios e da sociedade, através da elevação do capital empreendedor, do fortalecimento do tecido empresarial, do amadurecimento da governança para o desenvolvimento, da organização dos sistemas produtivos locais e da efetiva inserção competitiva dos territórios.	Marcos Geraldo Alves da Silva	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Regional Norte	Articular, desenvolver e gerir ações e projetos de atendimento ao cliente e de fomento ao desenvolvimento do seu respectivo território de atuação, contribuindo para o crescimento da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios e da sociedade, através da elevação do capital empreendedor, do fortalecimento do tecido empresarial, do amadurecimento da governança para o desenvolvimento, da organização dos sistemas produtivos locais e da efetiva inserção competitiva dos territórios.	Claudio Luiz de Souza Oliveira	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Regional Rio Doce e Vale do Aço	Articular, desenvolver e gerir ações e projetos de atendimento ao cliente e de fomento ao desenvolvimento do seu respectivo território de atuação, contribuindo para o crescimento da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios e da sociedade, através da elevação do capital empreendedor, do fortalecimento do tecido empresarial, do amadurecimento da governança para o desenvolvimento, da organização dos sistemas produtivos locais e da efetiva inserção competitiva dos territórios.	Fabricio Cesar Fernandes	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Regional Sul	Articular, desenvolver e gerir ações e projetos de atendimento ao cliente e de fomento ao desenvolvimento do seu respectivo território de atuação, contribuindo para o crescimento da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios e da sociedade, através da elevação do capital empreendedor, do fortalecimento do tecido empresarial, do amadurecimento da governança para o desenvolvimento, da organização dos sistemas produtivos locais e da efetiva inserção competitiva dos territórios.	Juliano Cornelio	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Regional Triângulo e Alto Paranaíba	Articular, desenvolver e gerir ações e projetos de atendimento ao cliente e de fomento ao desenvolvimento do seu respectivo território de atuação, contribuindo para o crescimento da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios e da sociedade, através da elevação do capital empreendedor, do fortalecimento do tecido empresarial, do amadurecimento da governança para o desenvolvimento, da organização dos sistemas produtivos locais e da efetiva inserção competitiva dos territórios.	William Rodrigues de Brito	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Regional Zona da Mata e Vertentes	Articular, desenvolver e gerir ações e projetos de atendimento ao cliente e de fomento ao desenvolvimento do seu respectivo território de atuação, contribuindo para o crescimento da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios e da sociedade, através da elevação do capital empreendedor, do fortalecimento do tecido empresarial, do amadurecimento da governança para o desenvolvimento, da organização dos sistemas produtivos locais e da efetiva inserção competitiva dos territórios.	João Roberto Marques Lobo	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Sistema de Formação Gerencial	Ofertar aos alunos uma formação em gestão empresarial, desenvolver competências e capacidades empreendedoras por meio de práticas educacionais humanizadoras e inovadoras.	Ricardo Luiz Alves Pereira	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016
Tecnologia da Informação	Conceber, desenvolver e liderar a implementação de soluções inovadoras de tecnologia da informação e comunicação em sintonia com as ações estratégicas e operacionais da instituição, com ênfase na contínua modernização tecnológica e ao aprimoramento da gestão e do atendimento aos clientes.	Cláudio Henrique da Silva Mello	Analista Técnico III	10/10/2016 a 31/12/2016

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

APÊNDICE 3 - Caracterização dos instrumentos de transferências vigentes no exercício de referência

Unidade Concedente ou Contratante									
Nome: Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG									
CNPJ: 16.589.137/0001-63					UG/GESTÃO: Unidade de Licitações Contratações e Prestação de Contas				
Informações sobre as Transferências									
Modalidade	Nº do instrumento	Beneficiário	Valores Pactuados		Valores Repassados		Vigência		Sit.
			Global	Contrapartida	No Exercício	Acumulado até o Exercício	Início	Fim	
1	0127/2009	05480378000153	0,00	0,00	0,00	0,00	21/05/2009	21/05/2017	1
1	0334/2010	42898825000115	0,00	0,00	0,00	0,00	08/03/2010	31/12/9999	1
1	0335/2010	06184184000173	0,00	0,00	0,00	0,00	27/05/2010	31/12/9999	1
1	0729/2010	11370545000106	238.609,00	0,00	34.000,00	179.100,03	13/09/2010	01/05/2017	1
1	0463/2011	00957404000178	0,00	0,00	0,00	0,00	15/07/2011	15/07/2016	4
1	0643/2011	38743035000193	0,00	0,00	0,00	0,00	23/09/2011	15/07/2016	4
1	0663/2011	21154877000107	0,00	0,00	0,00	0,00	25/11/2011	25/11/2016	4
1	0642/2013	00360305000104	0,00	0,00	0,00	0,00	01/08/2013	01/08/2018	1
1	0067/2014	23539463000121	0,00	0,00	0,00	0,00	11/02/2014	11/02/2016	4
1	0066/2014	14287499000174	0,00	0,00	0,00	0,00	12/02/2014	12/02/2016	4
1	0062/2014	17212069000181	0,00	0,00	0,00	0,00	01/03/2014	01/02/2019	1
1	0414/2014	17179359000170	0,00	0,00	0,00	0,00	01/07/2014	01/07/2019	1
1	0677/2014	12650699000114	268.653,00	0,00	0,00	78.000,00	10/08/2014	10/08/2017	1
1	0641/2014	24492860000158	127.121,28	43.500,48	0,00	83.620,80	20/08/2014	20/08/2016	2
1	0669/2014	17860164000191	169.691,40	59.728,20	43.963,20	109.963,20	20/08/2014	30/04/2017	1
1	0746/2014	25452301000187	169.285,72	65.325,72	28.960,00	103.960,00	20/08/2014	20/12/2017	1
1	0633/2014	20971057000145	0,00	0,00	0,00	0,00	25/08/2014	25/08/2019	1
1	0660/2014	17449612000169	0,00	0,00	0,00	0,00	30/08/2014	30/08/2019	1
1	0492/2014	05599094000180	0,00	0,00	0,00	0,00	01/09/2014	31/07/2018	1
1	0891/2014	00330845000145	0,00	0,00	0,00	0,00	09/10/2014	31/12/9999	1
1	0781/2014	05131076000170	101.269,70	52.068,00	0,00	39.201,70	10/10/2014	31/12/2017	1
1	0770/2014	04902015000104	148.180,00	44.454,00	38.026,05	40.156,99	31/10/2014	01/11/2017	1
1	0771/2014	21420856000196	193.530,00	66.530,00	63.500,00	127.000,00	31/10/2014	28/02/2017	1
1	0814/2014	23354848000114	145.215,00	43.820,00	30.418,50	101.395,00	31/10/2014	31/12/2017	1
1	0844/2014	16521155000103	147.010,00	48.600,00	0,00	70.000,00	10/11/2014	10/06/2017	1
1	0849/2014	00150991000199	95.400,00	30.000,00	15.400,00	65.400,00	10/11/2014	10/05/2017	1
1	0950/2014	24492860000158	72.000,00	0,00	7.200,00	72.000,00	05/12/2014	19/05/2016	4
1	0954/2014	18143164000133	109.215,00	0,00	0,00	87.372,00	15/12/2014	15/05/2016	2
1	0955/2014	00306770000167	79.110,00	0,00	0,00	63.288,00	15/12/2014	15/05/2016	2
1	0123/2015	18313817000185	0,00	0,00	0,00	0,00	28/02/2015	28/02/2017	1
1	0115/2015	38486817000194	0,00	0,00	0,00	0,00	13/03/2015	13/03/2017	1
1	0317/2015	02467871000145	116.400,00	35.400,00	0,00	40.500,00	04/05/2015	04/05/2017	1
1	0279/2015	17385840000112	0,00	0,00	0,00	0,00	08/05/2015	08/05/2019	1
1	0327/2015	13647223000197	0,00	0,00	0,00	0,00	21/05/2015	21/11/2016	4
1	0340/2015	19791581000155	0,00	0,00	0,00	0,00	21/05/2015	21/11/2016	4

Informações sobre as Transferências									
Modalidade	Nº do instrumento	Beneficiário	Valores Pactuados		Valores Repassados		Vigência		Sit.
			Global	Contrapartida	No Exercício	Acumulado até o Exercício	Início	Fim	
1	0341/2015	00394494010018	0,00	0,00	0,00	0,00	26/06/2015	30/06/2017	1
1	0448/2015	18720938000141	210.977,73	69.998,28	71.699,45	71.699,45	30/06/2015	30/06/2017	1
1	0430/2015	04210060000190	0,00	0,00	0,00	0,00	01/07/2015	01/07/2025	1
1	0432/2015	04210060000190	0,00	0,00	0,00	0,00	01/07/2015	01/07/2025	1
1	0477/2015	11010877000180	198.100,00	65.000,00	65.405,00	65.405,00	15/07/2015	15/07/2017	1
1	0548/2015	24492886000104	141.150,00	54.000,00	0,00	52.290,00	15/07/2015	15/07/2017	1
1	0579/2015	03655675000167	0,00	0,00	0,00	0,00	27/07/2015	27/07/2020	1
1	0584/2015	25205162000197	125.522,00	43.140,00	41.191,00	41.191,00	03/08/2015	03/08/2017	1
1	0812/2015	05480378000153	0,00	0,00	0,00	0,00	01/10/2015	01/10/2020	1
1	0705/2015	17246661000102	198.500,00	59.550,00	0,00	111.160,00	05/10/2015	30/06/2016	4
1	0782/2015	21949888000183	0,00	0,00	0,00	0,00	26/10/2015	26/10/2016	4
1	0681/2015	17179359000170	0,00	0,00	0,00	0,00	28/10/2015	31/12/2016	4
1	0824/2015	00068353000123	413.538,44	120.225,10	43.200,00	236.225,10	01/12/2015	01/12/2017	1
1	0845/2015	31551765000143	0,00	0,00	0,00	0,00	14/12/2015	14/12/2017	1
1	0856/2015	17271982000159	69.838,30	20.951,49	48.764,38	48.764,38	28/12/2015	15/05/2016	4
1	0857/2015	16640765000126	50.451,00	15.135,31	35.315,69	35.315,69	30/12/2015	15/03/2016	4
1	0003/2016	17179359000170	80.000,00	24.000,00	56.000,00	56.000,00	13/01/2016	15/03/2016	4
1	0222/2016	23769185000107	0,00	0,00	0,00	0,00	25/01/2016	25/03/2016	4
1	0050/2016	19791581000155	0,00	0,00	0,00	0,00	17/02/2016	17/08/2016	4
1	0128/2016	00330845000145	0,00	0,00	0,00	0,00	14/03/2016	14/03/2018	1
1	0111/2016	16513178000176	0,00	0,00	0,00	0,00	15/03/2016	15/03/2017	1
1	0402/2016	17449612000169	357.000,00	107.100,00	239.400,00	239.400,00	30/04/2016	30/09/2016	4
1	0425/2016	17212069000181	34.200,00	10.260,00	23.940,00	23.940,00	06/05/2016	01/11/2016	4
1	0427/2016	17212069000181	58.492,00	17.547,60	39.361,72	39.361,72	06/05/2016	01/11/2016	4
1	0430/2016	17212069000181	59.162,83	17.748,85	33.131,18	33.131,18	06/05/2016	01/11/2016	4
1	0444/2016	17246661000102	75.098,80	22.529,64	42.055,33	42.055,33	18/05/2016	30/11/2016	2
1	0463/2016	17212069000181	828.640,00	328.640,00	500.000,00	500.000,00	23/05/2016	30/09/2016	4
1	0498/2016	17422056000137	0,00	0,00	0,00	0,00	03/06/2016	03/06/2017	1
1	0496/2016	38733101000144	0,00	0,00	0,00	0,00	14/06/2016	30/11/2016	4
1	0554/2016	16640765000126	126.652,50	37.995,75	70.925,40	70.925,40	21/06/2016	10/11/2016	2
1	0556/2016	17422056000137	0,00	0,00	0,00	0,00	01/07/2016	31/12/2016	4
1	0564/2016	17486275000180	0,00	0,00	0,00	0,00	01/07/2016	31/12/2017	1
1	0607/2016	23779275000170	85.622,00	25.686,60	59.935,40	59.935,40	15/07/2016	23/09/2016	4
1	0537/2016	19198118000102	0,00	0,00	0,00	0,00	01/08/2016	31/12/2017	1
1	0669/2016	16888315000157	0,00	0,00	0,00	0,00	02/08/2016	31/12/2018	1
1	0686/2016	17435793000174	70.000,00	21.000,00	49.000,00	49.000,00	08/08/2016	10/10/2016	4
1	0688/2016	03773834000128	714.285,71	214.285,71	400.000,00	400.000,00	08/08/2016	12/10/2016	4
1	0693/2016	04413729000140	0,00	0,00	0,00	0,00	13/08/2016	20/09/2016	4
1	0752/2016	03773834000128	681.531,30	204.459,39	427.227,50	427.227,50	29/08/2016	14/10/2016	4
1	0750/2016	17486275000180	0,00	0,00	0,00	0,00	01/09/2016	01/09/2018	1
1	0762/2016	00306770000167	135.286,40	51.796,40	0,00	0,00	01/09/2016	01/09/2018	1

Informações sobre as Transferências									
Modalidade	Nº do instrumento	Beneficiário	Valores Pactuados		Valores Repassados		Vigência		Sit.
			Global	Contrapartida	No Exercício	Acumulado até o Exercício	Início	Fim	
1	0770/2016	17422056000137	394.778,47	118.433,55	221.075,94	221.075,94	02/09/2016	05/04/2017	1
1	0777/2016	17179359000170	274.057,60	82.217,28	177.154,44	177.154,44	06/09/2016	05/12/2016	4
1	0773/2016	17179359000170	41.969,39	12.607,17	28.749,44	28.749,44	08/09/2016	20/11/2016	4
1	0778/2016	17179359000170	134.850,00	40.455,00	89.121,67	89.121,67	08/09/2016	28/11/2016	4
1	0783/2016	71673990000177	0,00	0,00	0,00	0,00	08/09/2016	07/09/2017	1
1	0780/2016	17179359000170	137.389,25	41.230,25	95.659,00	95.659,00	10/09/2016	31/10/2016	4
1	0816/2016	17194853000104	602.500,00	120.500,00	482.000,00	482.000,00	20/09/2016	30/10/2016	4
1	0819/2016	17246661000102	420.092,50	126.027,75	235.251,80	235.251,80	28/09/2016	30/06/2017	1
1	0841/2016	03773834000128	1.991.419,73	597.425,92	910.404,23	910.404,23	30/09/2016	30/11/2016	4
1	0828/2016	02359572000430	0,00	0,00	0,00	0,00	01/10/2016	01/06/2018	1
1	0862/2016	05522474000117	0,00	0,00	0,00	0,00	05/10/2016	30/09/2018	1
1	0887/2016	18348638000183	0,00	0,00	0,00	0,00	06/10/2016	06/11/2016	4
1	0833/2016	17217191000140	0,00	0,00	0,00	0,00	10/10/2016	10/11/2016	4
1	0869/2016	17226184000105	0,00	0,00	0,00	0,00	19/10/2016	30/12/2018	1
1	0881/2016	17212069000181	82.966,40	24.889,92	46.461,18	46.461,18	25/10/2016	30/11/2016	2
1	0874/2016	07064534000120	0,00	0,00	0,00	0,00	31/10/2016	31/10/2018	1
1	0888/2016	15527660000100	0,00	0,00	0,00	0,00	01/11/2016	01/12/2016	4
1	0889/2016	17449612000169	426.256,00	127.876,80	208.865,44	208.865,44	03/11/2016	25/11/2016	2

<b>LEGENDA</b>	
<b>Modalidade:</b> 1 - Convênio 2 - Contrato de Repasse 3 - Termo de Cooperação 4 - Termo de Compromisso	<b>Situação da Transferência:</b> 1 - Adimplente 2 - Inadimplente 3 - Inadimplência Suspensa 4 - Concluído 5 - Excluído 6 - Rescindido 7 - Arquivado

Fonte: Unidade de Gestão de Contratações

APÊNDICE 4 - Dez maiores contratos firmados no exercício, detalhados por modalidade de licitação, por natureza e por elementos de despesa, abrangendo o nome/razão social, CPF/CNPJ e valor total.

Nº do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2016	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0644/2016	SERTA SERVICOS TECNICOS E ADMINISTRATIVOS LTDA	01548339/0001-90	6.475.981,61	1.857.473,37	Pregão	38-Serviços limpeza e conservação	Prestação serviços de conservação e limpeza, jardinagem, recepção, copa, serviços de contínuos (Office boy/mensageiros), portaria, vigia, manobrista de veículos, zeladoria e apoio nas atividades de almoxarifado, com fornecimento de materiais e equipamentos necessários à execução dos serviços, conforme informações constantes no Anexo I - Especificações Técnicas Mínimas dos Serviços e Materiais, parte integrante do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão Presencial nº 012/2016	11/08/16	11/08/17
0970/2016	OI MOVEL S.A.	05423963/0001-11	4.571.043,36	-	Inexigibilidade	06-Compra bens e serviços de telefonia	Prestação de serviços de rede de telecomunicações para tráfego de dados, voz e vídeo entre a SEDE e demais escritórios remotos do SEBRAE-MG utilizando tecnologia MPLS (Multi Protocol Label Switching) com priorização de serviços (QoS), garantia de banda/velocidade e disponibilidade, equipamentos de rede, suporte, manutenção, gestão e gerenciamento da rede com disponibilização de relatórios gerenciais e estatísticos on-line, por um prazo de 24 (vinte e quatro) meses.	15/12/16	15/12/18
0904/2016	SAMA - PRODUÇÕES E EVENTOS LTDA - ME	02927450/0001-50	4.527.500,00	376.147,44	Dispensa	28-Serviços de eventos e buffets	Serviços de planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação de eventos com a viabilização de infraestrutura e fornecimento de apoio logístico, para atendimento a eventos realizados pelo SEBRAE-MG, em conformidade com os requisitos e condições especificadas na Coleta de Preços nº004/2016.	10/11/16	10/05/17

Nº do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2016	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0030/2016	PLANEJAR TERCEIRIZACAO E SERVICOS EIRELI	09169438/0001-72	3.270.384,06	2.277.312,99	Dispensa	38-Serviços limpeza e conservação	Serviços contínuos de conservação e limpeza, jardinagem, recepção, copa, serviços de contínuos (Office boy/mensageiros), portaria, vigia, manobrista de veículos, zeladoria e apoio nas atividades de almoxarifado, para as unidades do SEBRAE-MG em Belo Horizonte: Sede, Escola de Formação Gerencial - EFG, Plug Minas - Centro de Formação e Experimentação Digital, SEBRAE - Estoril, Regional Centro, Ponto de Atendimento Central (Shopping UAI), Casa da Economia Criativa (Circuito Cultural Praça da Liberdade) e PA Contagem - Ponto de Atendimento, com fornecimento de materiais e equipamentos necessários à execução dos serviços de limpeza, conservação, portaria, limpeza de vidros, manutenção de jardins/vasos ornamentais, pelo período de 06 (seis) meses, a contar de 07/02/2016, em caráter emergencial.	07/02/16	07/08/16
0001/2016	ELLO SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA LTDA	00949306/0001-99	3.109.968,00	444.297,57	Pregão	03-Aluguel de equipamentos telefonia, telecomunicações e informática	Serviços de locação de máquinas multifuncionais, compreendendo impressão, cópia e digitalização de documentos, adaptadores e softwares de leitura de aproximação para autenticação do usuário pelo crachá, bem como fornecimento dos os insumos diretos (exceto papel), peças e logística de distribuição dos mesmos, gerenciamento do ambiente de impressão, bilhetagem, manutenção e suporte técnico dos equipamentos e operação do site central da sede do SEBRAE-MG, conforme especificado no Anexo I – Especificações Técnicas Mínimas dos Equipamentos, Hardwares, Softwares e Serviços, do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão Presencial nº 034/2015.	07/01/16	07/03/20

Nº do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2016	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0912/2016	ALMEIDA FRANÇA ENGENHARIA LTDA	24784167/0002-30	2.489.592,65	-	Concorrência	31-Serviços de obras/reformas/demolição	Contratação de empresa especializada para, em regime de não exclusividade, construção, fornecimento e implantação de sistemas de infraestrutura para o Data Center, compreendendo elaboração de projeto, a estrutura dos sistemas de energia elétrica e climatização de alta disponibilidade; iluminação; segurança física por meio de controle de acesso; circuito fechado de TV; detecção, alarme e combate a incêndio; monitoramento e supervisão do ambiente físico e infraestrutura de serviços de engenharia; cabeamento estruturado metálico e ópticos (interno) e racks de equipamentos, suporte, garantia e treinamento para os colaboradores do SEBRAE-MG, assim como serviços de manutenção preventiva e corretiva, incluindo seguro contra riscos de engenharia e acidente de trabalho, conforme especificado no Anexo I - Especificações Técnicas Mínimas dos Equipamentos e Serviços do Instrumento Convocatório Modalidade Concorrência SEBRAE-MG nº 011/2016	06/12/16	06/05/18
0832/2016	BETANIA TANURE ASSOCIADOS LTDA.	05473119/0001-03	1.046.340,00	313.902,00	Inexigibilidade	26-Serviços de consultoria	Prestação de serviços para consolidação do Processo de Gestão da Cultura e Desenvolvimento da Liderança do Sebrae Minas, cuja metodologia foi desenvolvida e é de propriedade da contratada, composto de seminários temáticos e de balanços da jornada, workshops, acompanhamentos do grupo de referência, encontros individuais, monitoramento e avaliação de resultados, conforme detalhado na proposta que é parte integrante do contrato.	03/10/16	03/07/17

Nº do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2016	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0854/2016	TOTVS S/A	53113791/0017-90	891.595,98	127.966,17	Inexigibilidade	20-Compra\serviços de desenvolvimento de sistemas e aplicativos e softwares	Contrato de prestação de serviços de licenciamento, suporte e manutenção de toda a plataforma de sistemas TOTVS utilizada pelo SEBRAE MINAS, bem como do respectivo licenciamento do sistema de banco de dados PROGRESS OPEN EDGE ENT RDBMS, ferramenta de gerenciamento PROGRESS OE MANAGEMENT, ferramenta de desenvolvimento PROGRESS OE STUDIO e atualização da plataforma de processos e gestão de conteúdo ECM para a versão FLUIG	01/10/16	30/09/17
0893/2016	TOTVS S.A.	53113791/0012-85	800.000,00	-	Inexigibilidade	26-Serviços de consultoria	Contrato de serviços técnicos especializados de consultoria, prestados pela empresa TOTVS S.A. ao SEBRAE MINAS, sob demanda, para as atividades de desenvolvimento específico de sistemas, customização, parametrização e implementação de melhorias no sistema de gestão empresarial Datasul/RM, seus módulos e sistemas periféricos, tanto no que se refere a manutenção da base instalada, bem como a implantação de novos módulos do sistema, assegurando a evolução contínua do sistema de gestão integrado do SEBRAE MINAS.	05/11/16	05/11/17
0836/2016	ASSOCIAÇÃO MINEIRA DA INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO	19289099/0001-11	730.000,00	730.000,00	Inexigibilidade	40.46-Patrocínio	Patrocínio na realização na feira Superminas 2016, no período de 18 à 20/10/2016, no Expominas, mediante aquisição de uma cota de patrocínio categoria Platinum com contrapartidas detalhadas no ofício.	03/10/16	30/11/16

Fonte: Unidade de Gestão de Contratações

APÊNDICE 5 - Dez maiores favorecidos com despesas liquidadas no exercício, detalhados por modalidade de licitação, por natureza e por elementos de despesa, abrangendo o nome/razão social, CPF/CNPJ e valor total.

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2016	Valor Total Pago no Contrato	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0061/2014	SODEXO PASS DO BRASIL SERVICOS E COMERCIO S.A.	69034668000156	R\$ 15.558.119,62	R\$ 5.846.829,23	R\$ 13.975.524,84	Concorrência	40.43-Compra de vale alimentação/refeição	Fornecimento de vale alimentação e refeição a serem utilizados pelos empregados do SEBRAE-MG no Estado de Minas Gerais, pelo período de 12 (doze) meses, conforme discriminado no Instrumento Convocatório CONCORRÊNCIA, n.º 029/2013.	09/04/2014	09/04/2017
0394/2012	NEW PUBLICIDADE E COMUNICAÇÃO INTEGRADA LTDA	03391222000251	R\$ 51.000.000,00	R\$ 5.216.609,35	R\$ 45.747.768,78	Concorrência	32-Serviços de publicidade e propaganda	Constitui objeto deste CONTRATO, a contratação de agência de propaganda, em regime de não exclusividade, para prestação de serviços de publicidade para o SEBRAE-MG, conforme especificado no Instrumento Convocatório, Concorrência nº 029/2011.	02/04/2012	03/04/2017
0647/2015	ATRIUM EMPRESA DE VIAGENS E TURISMO LTDA	25898537000141	R\$ 20.597.380,94	R\$ 4.625.074,81	R\$ 6.790.406,98	Pregão	23-Serviços de agendamento de viagens	Contratação de empresa(s) especializada(s), em regime de não exclusividade, para prestação de serviços de reserva e compra de passagens aéreas, terrestres, marítimas, fluviais e/ou ferroviárias, organização de missões empresariais nacionais e internacionais, incluindo a contratação dos serviços de hospedagens, alimentação, serviço de receptivo, locação de veículos com finalidade do deslocamento para realização de visitas técnicas no local do evento e/ou em cidades próximas, intérpretes, seguros, vistos, e demais serviços correlatos, para o SEBRAE-MG, conforme Instrumento Convocatório Modalidade Pregão SEBRAE-MG, n.º 016/2015.	21/09/2015	21/09/2017
0509/2011	UNIMED BELO HORIZONTE COOPERATIVA DE TRABALHO MEDICO	16513178000176	R\$ 19.523.187,92	R\$ 4.545.888,27	R\$ 17.566.764,69	Concorrência	40.47-Serviço de Saúde	Contratação de operadora de planos de assistência à saúde e odontológica, envolvendo: prestação de serviços de assistência médica, hospitalar, laboratorial e auxiliar de diagnóstico e tratamento, elaboração e execução de programas de prevenção a doenças e educação à saúde, na forma do artigo 1º, inciso I, na Lei Federal n.º 9656/98 e legislação complementar pertinente, com transporte aéreo-médico, destinados aos empregados, Presidente e Diretores do SEBRAE-MG, na condição de titulares, e seus cônjuges/companheiros, dependentes diretos e/ou legais, em todo o território nacional, cuja modalidade, desenho e perfil da população a ser assistida encontram-se detalhados no Anexo I –	02/09/2011	23/02/2017

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2016	Valor Total Pago no Contrato	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
								Das Condições Gerais, do Instrumento Convocatório nº 010/2011.		
0459/2013	VALORIZA LOCADORA DE VEICULOS LTDA	05163020000105	R\$ 7.666.612,19	R\$ 2.303.261,49	R\$ 6.479.459,62	Pregão	02-Aluguel de automóveis	Constitui objeto deste CONTRATO a prestação de serviços pela CONTRATADA ao SEBRAE-MG, de locação de veículos, Lotes 01 e 02, em regime de não exclusividade, conforme especificado no Instrumento Convocatório de Pregão SEBRAE-MG, n.º 006/2013.	29/05/2013	29/07/2017
0030/2016	PLANEJAR TERCEIRIZACAO E SERVICOS EIRELI	09169438000172	R\$ 3.270.384,06	R\$ 2.277.312,99	R\$ 2.277.312,99	Dispensa	38-Serviços limpeza e conservação	Contratação de empresa para prestação serviços contínuos de conservação e limpeza, jardinagem, recepção, copa, serviços de contínuos (Office boy/mensageiros), portaria, vigia, manobrista de veículos, zeladoria e apoio nas atividades de almoxarifado, para as unidades do SEBRAE-MG em Belo Horizonte: Sede, Escola de Formação Gerencial - EFG, Plug Minas - Centro de Formação e Experimentação Digital, SEBRAE - Estoril, Regional Centro, Ponto de Atendimento Central (Shopping UAI), Casa da Economia Criativa (Circuito Cultural Praça da Liberdade) e PA Contagem - Ponto de Atendimento, com fornecimento de materiais e equipamentos necessários à execução dos serviços de limpeza, conservação, portaria, limpeza de vidros, manutenção de jardins/vasos ornamentais, conforme especificado na Coleta de Preços, em anexo, pelo período de 06 (seis) meses, a contar de 07/02/2016, em caráter emergencial.	07/02/2016	07/08/2016
0700/2011	ARTE VISUAL COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS	01207961000134	R\$ 22.093.500,00	R\$ 2.067.584,38	R\$ 16.018.957,64	Concorrência	28-Serviços de eventos e buffets	Contratação de empresa para serviços de planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação de eventos com a viabilização de infraestrutura e fornecimento de apoio logístico, para atendimento a eventos realizados pelo SEBRAE-MG, em conformidade com os requisitos e condições especificadas no Instrumento Convocatório Concorrência no 008/2011, parte integrante deste CONTRATO.	27/11/2011	27/11/2016

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2016	Valor Total Pago no Contrato	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0807/2015	STEFANINI CONSULTORIA E ASSESSORIA EM INFORMATICA S.A.	58069360000120	R\$ 13.932.593,78	R\$ 2.022.795,57	R\$ 2.022.795,57	Pregão	03-Aluguel de equipamentos telefonia, telecomunicações e informática	Contratação de empresa especializada para prestação de serviços de infraestrutura de Ponto Informatizado, incluindo fornecimento e manutenção técnica de equipamentos, montagem e operação de central de serviços (Service Desk), bem como suporte remoto e presencial sobre as soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação para todos os usuários do SEBRAE-MG, lotados nas suas unidades no Município de Belo Horizonte/MG, bem como a todas as regionais e microrregiões localizadas no Estado de Minas Gerais, conforme Níveis de Serviços definidos na presente licitação, assim como disposições constantes no Anexo I-Especificações Técnicas Mínimas dos Equipamentos e Serviços e Anexo I-A-Especificações Técnicas Mínimas dos Ativos, ambos do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão SEBRAE-MG nº 021/2015.	19/11/2015	19/11/2019
0644/2016	SERTA SERVICOS TECNICOS E ADMINISTRATIVOS LTDA	01548339000190	R\$ 6.475.981,61	R\$ 1.857.473,37	R\$ 1.857.473,37	Pregão	38-Serviços limpeza e conservação	Contratação de empresa, em regime de não exclusividade, para prestação serviços de conservação e limpeza, jardinagem, recepção, copa, serviços de contínuos (Office boy/mensageiros), portaria, vigia, manobrista de veículos, zeladoria e apoio nas atividades de almoxarifado, com fornecimento de materiais e equipamentos necessários à execução dos serviços, conforme informações constantes no Anexo I - Especificações Técnicas Mínimas dos Serviços e Materiais, parte integrante do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão Presencial nº 012/2016	11/08/2016	11/08/2017
0224/2015	PLUMA TERCEIRIZACAO LTDA - ME	13668695000126	R\$ 3.827.298,25	R\$ 1.813.581,96	R\$ 2.808.875,46	Pregão	38-Serviços limpeza e conservação	Constitui objeto deste CONTRATO a prestação de serviços de conservação e limpeza, copa, portaria, recepção e serviços de contínuos (Office-boy/Mensageiro) para as Regionais/Microrregiões do SEBRAE-MG, considerando o emprego de mão de obra (servente/faxineira, porteiro, recepcionista, copeira e office boy), bem como fornecimento de materiais e equipamentos necessários à execução dos serviços, em todas as regionais, exceto Jequitinhonha e Mucuri, lote 8, conforme discriminado no Anexo I - Especificações Técnicas Mínimas dos Serviços, parte integrante do CONTRATO	15/05/2015	15/05/2017

Fonte: Unidade de Gestão de Contratações

APÊNDICE 6 - Dez empresas com maiores valores contratados pela entidade para execução de obras de engenharia, bem como os critérios para a escolha desses favorecidos

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2016	Valor Total Pago no Contrato	Objeto	Início vigência	Término vigência	Modalidade	Critério de Escolha
0843/2013	MAB ARQUITETURA E URBANISMO LTDA - EPP	05361216000104	630.295,20	164.063,57	478.064,55	Contratação de empresa especializada, em regime de não exclusividade, para prestação de serviços de arquitetura a serem prestados no Estado de Minas Gerais, conforme discriminado no Instrumento Convocatório, modalidade CONCORRÊNCIA SEBRAE/MG, n.º 014/2013 - lote 01.	16/10/2013	18/04/2017	Concorrência	Menor Preço
0842/2013	PROTOTIPO ARQUITETURA E DESIGN LTDA - EP	05748506000105	486.478,25	72.656,02	239.664,86	Contratação de empresa(s) especializada, em regime de não exclusividade, para prestação de serviços de arquitetura a serem prestados no Estado de Minas Gerais, conforme discriminado no Instrumento Convocatório, modalidade CONCORRÊNCIA SEBRAE/MG, n.º 014/2013 - lote 02.	16/10/2013	16/04/2017	Concorrência	Menor Preço
0049/2016	EPS REDE SERVIÇOS INSTALAÇÕES LTDA-ME	14440876000163	60.890,00	60.890,00	60.890,00	Constitui objeto deste CONTRATO, a prestação, pela CONTRATADA ao SEBRAE-MG, de serviços técnicos especializados de engenharia elétrica para alteração e realização de novas instalações de cabeamento estruturado (rede elétrica e dados/voz), para o mobiliário do Bloco 05 (prédio de ampliação da Sede do SEBRAE-MG), com fornecimento de todo o material necessário .	25/02/2016	25/05/2016	Dispensa	Menor Preço
0006/2016	A+G ARQUITETURA E GESTAO LTDA - ME	16433339000111	10.000,00	10.000,00	10.000,00	Contratação de empresa especializada para realização de obra de reforma em função da alteração de layout com divisão de sala situada no 1º pavimento do Bloco 05 (prédio de ampliação da Sede do SEBRAE/MG), para atendimento às demandas do Sistema de Formação Gerencial.	26/01/2016	26/02/2016	Dispensa	Menor Preço

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2016	Valor Total Pago no Contrato	Objeto	Início vigência	Término vigência	Modalidade	Critério de Escolha
0204/2013	SEGURANÇA ENGENHARIA PROJETOS E CONSTRUÇÃO	16758939000150	74.817,70	6.188,70	72.691,90	Contratação de serviços técnicos especializados para manutenção preventiva e corretiva das Instalações de Prevenção e Combate à Incêndio nos seguintes locais: - Unidade do prédio da Sede, ETFG, Unidade de Tecnologia da Informação: Av. Barão Homem de Melo, 329 - Nova Granada - Belo Horizonte/MG; - Unidade do SEBRAE Minas da Av. Barbacena, 286/288 - Barro Preto - Belo Horizonte/MG; - Unidade do SEBRAE Minas da Av. Barão Homem de Melo, 2785 - Bairro Estoril - Belo Horizonte/MG.	11/03/2013	13/04/2016	Dispensa	Menor Preço
0439/2012	TERMOESTE S/A - CONSTRUÇÕES E INSTALAÇÕES	02216521000106	69.565.952,18	-	69.016.754,18	Serviços de construção de edificação e reforma nas edificações existentes no terreno de propriedade do SEBRAE-MG, onde estão localizadas a Sede do SEBRAE-MG e a ETFG-BH, bem como alargamento de via pública, sob o regime de empreitada, por preço global, conforme especificações contidas no Instrumento Convocatório Concorrência - Tipo Menor Preço nº 033/2011	22/03/2012	29/01/2016	Concorrência	Menor Preço
0912/2016	ALMEIDA FRANÇA ENGENHARIA LTDA	24784167000230	2.489.592,65	-	-	Contratação de empresa especializada para construção, fornecimento e implantação de sistemas de infraestrutura para o Data Center, compreendendo elaboração de projeto, a estrutura dos sistemas de energia elétrica e climatização de alta disponibilidade; iluminação; segurança física por meio de controle de acesso; circuito fechado de TV; detecção, alarme e combate a incêndio; monitoramento e supervisão do ambiente físico e infraestrutura de serviços de engenharia; cabeamento estruturado metálico e ópticos (interno) e racks de equipamentos, suporte, garantia e treinamento para os colaboradores do SEBRAE-MG, assim como serviços de manutenção preventiva e corretiva, incluindo seguro contra riscos de engenharia e acidente de trabalho, conforme especificado no Anexo I - Especificações Técnicas Mínimas dos Equipamentos e Serviços do Instrumento Convocatório Modalidade Concorrência SEBRAE-MG nº 011/2016 .	06/12/2016	06/05/2018	Concorrência	Menor Preço

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2016	Valor Total Pago no Contrato	Objeto	Início vigência	Término vigência	Modalidade	Critério de Escolha
0717/2012	SOUKI ENGENHARIA LTDA ME	13851080000130	745.205,83	-	683.685,50	Contratação de empresa especializada em engenharia, em regime de não exclusividade, para acompanhamento de execução da obra de construção e reforma nas edificações existentes no terreno de propriedade do SEBRAE-MG, onde estão localizadas a Sede do SEBRAE-MG e a Escola Técnica de Formação Gerencial de Belo Horizonte – ETFG-BH, nos endereços Avenida Barão Homem de Melo, nº 329 - Bairro Nova Granada e Rua Maria Macedo, nº 200 - Bairro Nova Suíça, respectivamente, ambos no Município de Belo Horizonte/MG, bem como alargamento de via pública, conforme especificações contidas no Instrumento Convocatório nº 033/2011, e consultoria na adequação e na conciliação técnica dos projetos executivos e básico em decorrência de eventuais intercorrências na execução da referida obra, sob regime de menor preço global do serviço, com fornecimento de mão de obra especializada, observados os projetos específicos a serem disponibilizados pelo SEBRAE-MG, na forma digital – CD.	04/06/2012	04/02/2016	Concorrência	Menor Preço

Fonte: Unidade de Gestão de Contratações

## APÊNDICE 7 - Relação de Dirigentes e Conselheiros

Nome	Segmento	Entidade	Função	Período de Gestão	
				Início	Fim
Reinaldo Kazufumi Yokoyama	Bancário – Economia Mista	BB	Conselheiro Titular	01/01/2016	18/12/2016
Wagner Fonseca de Lacerda Bernardes	Bancário – Economia Mista	BB	Conselheiro Suplente	01/01/2016	31/12/2016
José Amarildo Casagrande	Bancário – Economia Mista	BB	Conselheiro Titular	19/12/2016	31/12/2016
Marco Aurélio Crocco Afonso	Bancário – Economia Mista	BDMG	Conselheiro Titular	01/01/2016	31/12/2016
Otávio Silva Camargo	Bancário – Economia Mista	BDMG	Conselheiro Suplente	01/01/2016	31/12/2016
Bruno Selmi Dei Falci	Comércio	CDL/BH	Conselheiro Titular	01/01/2016	31/12/2016
Marcelo de Souza e Silva	Comércio	CDL/BH	Conselheiro Suplente	01/01/2016	31/12/2016
Ronaldo José Gouveia Roggini	Bancário - Estatal	CEF	Conselheiro Suplente	01/01/2016	31/12/2016
Marx Fernandes dos Santos	Bancário - Estatal	CEF	Conselheiro Suplente	27/06/2016*	31/12/2016
José Agostinho da Silveira Neto	Indústria	CIEMG	Conselheiro Titular	01/01/2016	31/12/2016
Marcos Antônio Gonçalves Salomão	Indústria	CIEMG	Conselheiro Suplente	01/01/2016	31/12/2016
Rodrigo Sant'Anna Alvim	Agronegócios	FAEMG	Conselheiro Titular	01/01/2016	31/12/2016
Breno Pereira de Mesquita	Agronegócios	FAEMG	Conselheiro Suplente	01/01/2016	31/12/2016
Evaldo Ferreira Vilela	Desenvolvimento Científico e Tecnológico	FAPEMIG	Conselheiro Titular	01/01/2016	31/12/2016
Alexsander da Silva Rocha	Desenvolvimento Científico e Tecnológico	FAPEMIG	Conselheiro Suplente	01/01/2016	31/12/2016
Lázaro Luiz Gonzaga	Comércio e Serviços	FECOMERCIO	Conselheiro Titular	01/01/2016	31/12/2016
Rony Anderson de Andrade Resende	Comércio e Serviços	FECOMERCIO	Conselheiro Suplente	01/01/2016	31/12/2016
Emílio Cesar Ribeiro Parolini	Comércio e Serviços	FEDERAMINAS	Conselheiro Titular	01/01/2016	31/12/2016
Wander Luis Silva	Comércio e Serviços	FEDERAMINAS	Conselheiro Suplente	01/01/2016	31/12/2016
Olavo Machado Junior	Indústria	FIEMG	Conselheiro Titular	01/01/2016	31/12/2016
Edson Gonçalves de Sales	Indústria	FIEMG	Conselheiro Suplente	01/01/2016	31/12/2016
Cristiane Amaral Serpa	Desenvolvimento Econômico e Social	INDI	Conselheira Titular	01/01/2016	31/12/2016
José Caldeirani Filho	Desenvolvimento Econômico e Social	INDI	Conselheiro Suplente	01/01/2016	31/12/2016
Ronaldo Ernesto Scucato	Cooperativismo	OCEMG	Conselheiro Titular	01/01/2016	31/12/2016
Isabela Chenna Perez	Cooperativismo	OCEMG	Conselheira Suplente	01/01/2016	31/12/2016
Fernanda Maciel Mamar Aragão Carneiro	Serviços	SEBRAE	Conselheira Titular	01/01/2016	31/12/2016
Ronaldo Donizetti Pozza	Serviços	SEBRAE	Conselheiro Suplente	01/01/2016	31/12/2016
Altamir de Araújo Rôso Filho	Desenvolvimento Econômico	SEDE	Conselheiro Titular	01/01/2016	26/06/2016**
Dênis Kleber Gomide Leite	Desenvolvimento Econômico	SEDE	Conselheiro Suplente	01/01/2016	26/06/2016**

Nome	Segmento	Entidade	Função	Período de Gestão	
				Início	Fim
Luiz Fábio Cherem	Desenvolvimento Econômico	SEDE	Conselheiro Titular	27/06/2016	19/12/2016**
Talles Silva Monteiro	Desenvolvimento Econômico	SEDE	Conselheiro Suplente	27/07/2016	19/12/2016**
Afonso Maria Rocha	Serviços	SEBRAE Minas	Diretor Superintendente	01/01/2016	31/12/2016
Anderson Costa Cabido	Serviços	SEBRAE Minas	Diretor de Operações Diretor Técnico	01/01/2016	31/12/2016
Marden Márcio Magalhães	Serviços	SEBRAE Minas	Diretor Técnico Diretor de Operações	01/01/2016	31/12/2016

Fonte: Unidade de Gabinete e Ouvidoria do SEBRAE/MG

## Nota Explicativa

### 1) \*CAIXA – Titularidade:

A CAIXA, por meio do *Ofício nº157/2015/SR CENTRO MINAS*, de 18/12/2015, protocolado nesta Secretaria em 21/12/2015, registrou que o Conselheiro Titular, Sr. Rômulo Martins de Freitas, não compõe mais este Conselho e que a CAIXA realizará nova indicação oportunamente. Vale destacar que a referida indicação foi protocolada nesta Secretaria Executiva em 13/06/2016, por meio do *Ofício nº 060 2016 SR Centro Minas*, datado de 09/06/2016.

### 2) \*\*SEDE – Alterações no rol e extinção por meio da reforma administrativa do Governo de Minas Gerais:

a) Conselheiro Titular Altamir de Araújo Rôso Filho - *Ofício SEDE/GAB/nº241/2016, de 21/06/2016*, informando o desligamento de Conselheiro Titular sem a indicação do novo representante;

b) Conselheiro Titular Luiz Fábio Cherem - *Ofício SEDE/GAB/nº245/2016, de 23/06/2015*, indicação apenas do Conselheiro Titular, esclarecendo que o Suplente será indicado oportunamente.

c) A *Lei Estadual nº 22.257, de 27 de julho de 2016*, que estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Estado de Minas Gerais, determinou a fusão da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico – SEDE com a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SECTES, passando a denominar “*Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SEDECTES*”.

Diante do exposto a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SEDECTES, por meio do ofício nº *OF.SEDECTES.GAB nº278/16*, de 14 de setembro de 2016, esta Secretaria solicitou a atualização deste Associado Instituidor na composição do Conselho Deliberativo do SEBRAE/MG.

Tal ato se deu em Assembleia Extraordinária do Conselho Deliberativo do SEBRAE/MG, de 19/12/2016, na qual houve a aprovação da alteração estatutária que viabiliza a atualização dos associados instituidores. Vale destacar que o status atual é de análise por parte do Sebrae Nacional para sua homologação.

### 3) CETEC – Fundação Centro Tecnológico:

O IGTEC – Instituto de Geoinformação e Tecnologia, que sucedeu o CETEC em direitos e obrigações, criado por meio da *Lei Estadual n.º 21.081 de 27/12/2013*, foi agora extinto pela *Lei n.º 22.289 de 14/09/2016*, que também revogou a citada *Lei n.º 21.081*. E o artigo 2º, da *lei n.º 22.289*, prevê que a “Fundação João Pinheiro - FJP” e a “Secretaria de Estado de

Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SEDECTES”, sucederão o IGTEC em direitos e obrigações, nos termos das competências delegadas no art. 1º da lei o parágrafo 2º destaca que *“As competências relativas ao apoio, à gestão e à difusão de conhecimentos técnico-científicos para o desenvolvimento tecnológico de empresas e da administração pública serão incorporadas pela SEDECTES”*.

E, tendo em vista que a SEDECTES será detentora de um assento no CDE, como sucessora da SEDE o Governo do Estado de Minas Gerais, por meio do ofício nº *“OF.GAB.GOV.nº 635/16”*, de 25 de novembro de 2016, indicou a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, para integrar o Conselho Deliberativo do SEBRAE/MG.

Tal ato foi pauta na Assembleia Extraordinária do Conselho Deliberativo do Sebrae/MG, de 19/12/2016, que aprovado por unanimidade viabilizou sua alteração junto aos associados instituidores. Vale destacar que o status atual da alteração estatutária é de análise por parte do Sebrae Nacional para sua homologação.

## APÊNDICE 8 - Composição dos Colegiados

	Conselho Deliberativo Estadual (CDE)	Conselho Fiscal (CF)	Diretoria Executiva
<b>Composição</b>	15 (quinze) conselheiros titulares e respectivos suplentes.	03 (três) membros efetivos e 03 (três) suplentes.	01 (um) diretor superintendente e 02 (dois) diretores.
<b>Exigências</b>	<p>a) Pessoas físicas e capazes civilmente, representantes de cada um dos associados instituidores do SEBRAE/MG, relacionados no art.8º do Estatuto Social, indicados por estes, a quem representarão no CDE;</p> <p>b) Exercício pessoal das atribuições, não sendo permitido se fazer representar por procuradores ou prepostos;</p> <p>c) O Presidente do CDE é eleito entre os conselheiros titulares do CDE, por meio de voto concorde de no mínimo 08 membros, em reunião especialmente convocada para este fim, nos termos do que determina o inciso I do art. 13 do Estatuto Social do SEBRAE/MG;</p> <p>d) Para o cargo de Presidente do CDE, em caso de vacância ou impedimento definitivo, deverá ser feita eleição extraordinária para preenchimento do cargo, para complementação do mandato. Enquanto não realizada a eleição extraordinária e empossado o eleito, o Vice-Presidente, interinamente, assumirá a Presidência. Não havendo Vice-Presidente, a Presidência será temporariamente exercida pelo conselheiro mais antigo ou, no caso de empate, pelo de maior idade;</p> <p>e) Retirada a indicação do associado instituidor representado, ou findo o prazo do mandato, cessa, de pleno direito, a participação no CDE do titular ou de seu respectivo suplente.</p>	<p>a) Pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no País, eleitas pelo CDE, indicadas pelas entidades instituidoras do SEBRAE/MG, sendo, necessariamente, pessoas diferentes daquelas integrantes do CDE;</p> <p>b) Pessoas não empregadas do SEBRAE/MG;</p> <p>c) Pessoas que não tenham assento em outros colegiados do SEBRAE/MG;</p> <p>d) Pessoas não indicadas pelo associado instituidor que detenha a Presidência do CDE;</p> <p>e) Pessoas que não figurem como conselheira do CDE ou que seja cônjuge dos seus dirigentes ou parente destes até o terceiro grau;</p>	<p>a) Eleitos pelo CDE, inclusive nos casos de vacância em qualquer dos cargos da Diretoria Executiva, ocasião em que os substitutos completarão o mandato;</p> <p>b) Em caso de afastamento temporário, os diretores substituir-se-ão entre si, devendo ser informado a respeito o Presidente do CDE quando se tratar de Diretor-Superintendente;</p> <p>c) O CDE poderá exigir que os candidatos aos cargos da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal comprovem previamente sua experiência técnica e idoneidade moral, mediante a apresentação de informações, certidões e/ou documentos que especificar.</p>
<b>Representação</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Olavo Machado Junior – Presidente do CDE – FIEMG (Titular);</li> <li>2. José Amarildo Casagrande – Banco do Brasil S/A (Titular);</li> <li>3. Wagner Fonseca de Lacerda Bernardes – Banco do Brasil S/A (Suplente);</li> <li>4. Marco Aurélio Crocco Afonso – BDMG (Titular);</li> <li>5. Otávio Silva Camargo – BDMG (Suplente);</li> <li>6. Bruno Selmi Dei Falci – CDL/BH (Titular);</li> <li>7. Marcelo de Sousa e Silva – CDL/BH (Suplente);</li> <li>8. Ronaldo José Gouvea Roggini – CAIXA (Titular)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Heli de Oliveira Penido – Presidente do CF – (Titular);</li> <li>2. Domingos Gatti Bavuso (Titular);</li> <li>3. Raimundo Sérgio Campos (Titular);</li> <li>4. Alfeu Fretas Abreu (Suplente);</li> <li>5. Daisy das Graças Fernandes (Suplente);</li> <li>6. Rosane Ferraz Venturi Bitencourt – (Suplente);</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afonso Maria Rocha (Diretor Superintendente);</li> <li>2. Anderson Costa Cabido (Diretor Técnico);</li> <li>3. Marden Márcio Magalhães (Diretor de Operações).</li> </ol>

	Conselho Deliberativo Estadual (CDE)	Conselho Fiscal (CF)	Diretoria Executiva
	<p>9. Marx Fernandes dos Santos – CAIXA (Suplente);            10. José Agostinho da Silveira Neto – CIEMG (Titular);            11. Marco Antônio Gonçalves Salomão – CIEMG (Suplente);            12. Rodrigo Sant’Anna Alvim – FAEMG (Titular);            13. Breno Pereira de Mesquita – FAEMG (Suplente);            14. Evaldo Ferreira Vilela – FAPEMIG (Titular);            15. Alexsander da Silva Rocha – FAPEMIG (Suplente);            16. Lázaro Luiz Gonzaga – FECOMÉRCIO (Titular);            17. Rony Anderson de Andrade Rezende – FECOMÉRCIO – (Suplente);            18. Emílio César Ribeiro Parolini – FEDERAMINAS – (Titular);            19. Wander Luis Silva – FEDERAMINAS (Suplente);            20. Edson Gonçalves de Sales –FIEMG (Suplente);            21. Cristiane Amaral Serpa – INDI (Titular);            22. José Caldeirani Filho – INDI (Suplente);            23. Ronaldo Ernesto Scucato – OCEMG (Titular);            24. Isabela Chenna Pérez – OCEMG (Suplente);            25. Fernanda Maciel Mamar Aragão Carneiro – SEBRAE (Titular);            26. Ronaldo Donizetti Pozza – SEBRAE (Suplente);</p> <p><u>Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico – SEDE:</u>            A Lei Estadual nº 22.257, de 27 de julho de 2016, que estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Estado de Minas Gerais, determinou a fusão da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico – SEDE com a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SECTES, passando a denominar “Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SEDECTES”.            Diante do exposto a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SEDECTES, por meio do ofício nº OF.SEDECTES.GAB nº278/16, de 14 de setembro de 2016, esta Secretaria solicitou a atualização deste Associado</p>		

	Conselho Deliberativo Estadual (CDE)	Conselho Fiscal (CF)	Diretoria Executiva
	<p>Instituidor na composição do Conselho Deliberativo do SEBRAE/MG.</p> <p>Tal ato se deu em Assembleia Extraordinária do Conselho Deliberativo do SEBRAE/MG, de 19/12/2016, na qual houve a aprovação da alteração estatutária que viabiliza a atualização dos associados instituidores. Vale destacar que o status atual é de análise por parte do Sebrae Nacional para sua homologação.</p> <p><u>CETEC – Fundação Centro Tecnológico:</u></p> <p>O IGTEC – Instituto de Geoinformação e Tecnologia, que sucedeu o CETEC em direitos e obrigações, criado por meio da Lei Estadual n.º 21.081 de 27/12/2013, foi agora extinto pela Lei n.º 22.289 de 14/09/2016, que também revogou a citada Lei n.º 21.081. E o artigo 2º, da lei n.º 22.289, prevê que a “Fundação João Pinheiro - FJP” e a “Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SEDECTES”, sucederão o IGTEC em direitos e obrigações, nos termos das competências delegadas no art. 1º da lei o parágrafo 2º destaca que “As competências relativas ao apoio, à gestão e à difusão de conhecimentos técnico-científicos para o desenvolvimento tecnológico de empresas e da administração pública serão incorporadas pela SEDECTES”. E, tendo em vista que a SEDECTES será detentora de um assento no CDE, como sucessora da SEDE o Governo do Estado de Minas Gerais, por meio do ofício nº “OF.GAB.GOV.nº 635/16”, de 25 de novembro de 2016, indicou a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, para integrar o Conselho Deliberativo do SEBRAE/MG.</p> <p>Tal ato foi pauta na Assembleia Extraordinária do Conselho Deliberativo do Sebrae/MG, de 19/12/2016, que aprovado por unanimidade viabilizou sua alteração junto aos associados instituidores. Vale destacar que o status atual da alteração estatutária é de análise por parte do Sebrae Nacional para sua homologação.</p>		

Fonte: Unidade Jurídica e Unidade de Gabinete e Ouvidoria

APÊNDICE 9 - Papéis e Processo de Escolha de Dirigentes

	Conselho Deliberativo Estadual (CDE)	Conselho Fiscal (CF)	Diretoria Executiva
<b>Papéis e Processos de Escolha de dirigentes</b>	<p><b>a)</b> eleger, dentre os conselheiros titulares, com o voto concorde, no mínimo, de 08 (oito) conselheiros, o seu Presidente, em reunião especialmente convocada para esse fim;</p> <p><b>b)</b> eleger, com o voto concorde, no mínimo, de 08 (oito) conselheiros, o Diretor-Superintendente, os demais Diretores do SEBRAE/MG e os membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes, em reunião especialmente convocada para esse fim;</p> <p><b>c)</b> destituir ad nutum ou em decorrência da representação de que trata o § 7º do art. 13 do Estatuto do SEBRAE/MG, com o voto concorde, no mínimo, de 10 (dez) conselheiros, em reunião especialmente convocada para este fim, o Diretor-Superintendente, qualquer dos demais Diretores ou qualquer dos membros do Conselho Fiscal, titular ou suplente;</p> <p><b>d)</b> aprovar a discriminação das áreas de atuação setorial dos membros da Diretoria Executiva, salvo se esta matéria já estiver contida no Regimento Interno do SEBRAE/MG;</p> <p><b>e)</b> fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva, que levará em conta a realidade regional e que não poderá exceder à paga pelo SEBRAE;</p> <p><b>f)</b> elaborar e aprovar o Regimento Interno do próprio CDE;</p> <p><b>g)</b> aprovar o Regimento Interno do Conselho Fiscal;</p> <p><b>h)</b> aprovar o Regimento Interno do SEBRAE/MG;</p> <p><b>i)</b> decidir sobre as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, em consonância com as deliberações do CDN;</p> <p><b>j)</b> aprovar o Plano Plurianual e o Orçamento Anual, bem como as alterações que se fizerem necessárias, a serem encaminhados ao CDN para que este, após consolidação e inserção de tais peças nas propostas de Plano Plurianual e de Orçamento Anual do Sistema SEBRAE os aprove, observados o</p>	<p><b>a)</b> cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social do SEBRAE/MG;</p> <p><b>b)</b> eleger o seu Presidente;</p> <p><b>c)</b> elaborar proposta de seu Regimento Interno e submetê-la ao CDE;</p> <p><b>a)</b> examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do SEBRAE/MG;</p> <p><b>b)</b> emitir pareceres sobre balancetes de verificação ou realizar exames específicos, sempre que o CDE solicitar;</p> <p><b>c)</b> emitir parecer, quando solicitado pelo CDE, sobre a alienação ou oneração de bens imóveis;</p> <p><b>d)</b> acompanhar a implementação, se for o caso, de medidas relacionadas com as recomendações da empresa de auditoria independente que presta serviços ao Sistema SEBRAE e de órgãos de controle externo.</p>	<p><b>a)</b> cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social do SEBRAE/MG, o Plano Plurianual, as regras estabelecidas nas Diretrizes para Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual do Sistema SEBRAE, bem como as políticas, diretrizes e prioridades aprovadas regionalmente pelo CDE, assim como as resoluções do CDN e da Diretoria Executiva do SEBRAE, estas últimas no que sejam aplicáveis ao SEBRAE/MG;</p> <p><b>b)</b> promover a articulação interinstitucional e definir padrões para as ações de atendimento às microempresas e empresas de pequeno porte;</p> <p><b>c)</b> elaborar a proposta de Regimento Interno do SEBRAE/MG e submetê-lo à aprovação do CDE;</p> <p><b>d)</b> expedir e cumprir as respectivas normas internas de funcionamento e operação, consoante o disposto no Estatuto Social e do que dispuser o Regimento Interno do SEBRAE/MG;</p> <p><b>e)</b> elaborar e submeter à aprovação do CDE propostas de Plano Plurianual e de Orçamento Anual, e respectivas alterações;</p> <p><b>f)</b> elaborar e submeter à aprovação do CDE, os relatórios de acompanhamento e avaliação semestrais, relativamente aos instrumentos de ação administrativa referidos na letra a supracitada;</p>

	Conselho Deliberativo Estadual (CDE)	Conselho Fiscal (CF)	Diretoria Executiva
	<p>Direcionamento Estratégico e as Diretrizes Orçamentárias para Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual definidos pelo CDN;</p> <p><b>k)</b> aprovar as prestações de contas do SEBRAE/MG que deverão estar instruídas, no mínimo, com os elementos previstos no parágrafo único do art. 31 do Estatuto do SEBRAE/MG ;</p> <p><b>l)</b> designar os representantes do SEBRAE/MG em órgãos colegiados de instituições nacionais, observada a competência de que trata o art. 21, inciso VIII, do Estatuto do SEBRAE/MG;</p> <p><b>m)</b> estabelecer, mediante resolução específica, regras sobre o processo de eleição de seu Presidente, do Diretor-Superintendente e demais Diretores e dos membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes, observadas as normas que a respeito o CDN tiver baixado;</p> <p><b>n)</b> aprovar a celebração de acordos, contratos ou convênios e seus respectivos aditivos com entidades internacionais ou estrangeiras;</p> <p><b>o)</b> aprovar viagens ao exterior de representação, serviço ou estudo de conselheiros do próprio CDE, membros da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e convidados, assim como estabelecer normas a respeito dessas viagens, aplicáveis inclusive aos empregados e consultores externos do SEBRAE/MG;</p> <p><b>p)</b> aprovar o Sistema de Gestão de Pessoas, compreendendo o Quadro de Pessoal, o Plano de Cargos e Salários, os critérios de avaliação de desempenho e os benefícios do SEBRAE/MG, bem como aprovar os reajustamentos salariais;</p> <p><b>q)</b> aprovar as propostas de alienação ou de oneração de bens imóveis;</p> <p><b>r)</b> decidir sobre a aceitação de doação com encargos;</p> <p><b>s)</b> decidir sobre a extinção da entidade e destinação de seus bens, com o voto concorde de, no mínimo, 13 (treze) conselheiros, em reunião convocada especialmente para esse fim;</p>		<p><b>g)</b> executar o Orçamento do SEBRAE/MG;</p> <p><b>h)</b> aprovar os planos de trabalho e orçamentos das áreas de supervisão de cada uma das diretorias e submeter à aprovação do CDE;</p> <p><b>i)</b> buscar a captação de recursos de fontes não previstas expressamente no Estatuto Social, a fim de ampliar as ações do SEBRAE/MG;</p> <p><b>j)</b> submeter à aprovação do CDE a realização de viagens ao exterior de serviço, estudo ou representação, de diretores ou convidados;</p> <p><b>k)</b> elaborar proposta do Sistema de Gestão de Pessoas, compreendendo o Quadro de Pessoal, o Plano de Cargos e Salários, os critérios de avaliação e desempenho e os benefícios do SEBRAE/MG, submetendo a matéria ao CDE;</p> <p><b>l)</b> manifestar-se, quando solicitada, sobre questões da competência do CDE;</p> <p><b>m)</b> comunicar ao CDE a ocorrência de irregularidades no SEBRAE/MG;</p> <p><b>n)</b> executar atribuições conexas e correlatas que lhe forem confiadas pelo CDE.</p>

	Conselho Deliberativo Estadual (CDE)	Conselho Fiscal (CF)	Diretoria Executiva
	<p><b>t)</b> decidir sobre os pedidos de afastamento temporário dos membros da Diretoria Executiva;</p> <p><b>u)</b> fiscalizar a execução das ações, projetos, programas e convênios, a cargo da Diretoria Executiva, propondo os ajustamentos necessários ao atendimento dos objetivos institucionais do SEBRAE, do SEBRAE/MG e das resoluções do CDN e da Diretoria-Executiva do SEBRAE;</p> <p><b>v)</b> deliberar sobre a alteração do Estatuto do SEBRAE/MG, com o voto concorde de, no mínimo, 10 (dez) conselheiros, em reunião convocada especialmente para esse fim;</p> <p><b>w)</b> apresentar ao CDN proposições fundamentadas, relacionadas com a integridade, eficácia e ampliação das ações do Sistema SEBRAE;</p> <p><b>x)</b> interpretar o Estatuto Social e decidir sobre os casos omissos, com o voto concorde de, no mínimo, 08 (oito) conselheiros.</p>		
<b>Funcionamento</b>	<p><b>a)</b> O CDE reúne-se mensalmente, em caráter ordinário, e extraordinariamente, sempre que necessário, por iniciativa de seu Presidente ou, no mínimo, de 03 (três) conselheiros;</p> <p><b>b)</b> As reuniões do CDE são instaladas com a presença de, no mínimo, 08 (oito) conselheiros;</p> <p><b>c)</b> As deliberações do CDE são tomadas pela maioria simples dos conselheiros presentes, salvo quando o Estatuto Social exigir quorum qualificado;</p> <p><b>d)</b> O Presidente eleito do CDE, além do voto normal, tem, no caso de empate nas deliberações, voto de qualidade, salvo naquelas em que o Estatuto Social exigir quorum qualificado;</p> <p><b>e)</b> As deliberações do CDE são fundamentadas, podendo seu Presidente, ou qualquer conselheiro, solicitar prévia manifestação, escrita ou oral, da Diretoria Executiva, de técnicos do SEBRAE/MG, de órgãos de assessoramento ou de consultores externos do órgão a respeito da matéria em discussão;</p> <p><b>f)</b> O CDE não pode apreciar propostas a ele submetidas se as mesmas não contiverem os elementos</p>	<p><b>a)</b> O Conselho Fiscal reúne-se, ordinariamente, a cada trimestre, e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente ou pelo CDE, com a presença de, no mínimo, 02 (dois) de seus componentes;</p> <p><b>b)</b> O Conselho Fiscal, a depender de sua solicitação, será subsidiado pelas áreas de contabilidade e de auditoria do SEBRAE/MG no acompanhamento de questões inerentes ao controle externo e pela empresa de auditoria independente que presta serviços para o Sistema SEBRAE.</p>	<p><b>a)</b> A Diretoria Executiva reúne-se ordinariamente duas vezes por mês e, em caráter extraordinário, sempre que convocada pelo Diretor-Superintendente.</p> <p><b>b)</b> As decisões são tomadas por maioria simples;</p> <p><b>c)</b> Excepcionalmente, as reuniões se realizam com a presença de apenas 02 (dois) membros da Diretoria Executiva, sendo um deles o Diretor-Superintendente, ou quem o estiver substituindo temporariamente, hipótese em que as decisões serão tomadas por unanimidade.</p> <p><b>d)</b> As decisões da Diretoria Executiva são registradas em ata, podendo esta ser lavrada sob a forma de sumário dos fatos ocorridos, inclusive dissidências e protestos, contendo apenas a transcrição das decisões</p>

	Conselho Deliberativo Estadual (CDE)	Conselho Fiscal (CF)	Diretoria Executiva
	<p>necessários à deliberação, inclusive, se for o caso, a estimativa dos recursos envolvidos;</p> <p><b>g)</b> As deliberações do CDE possuem natureza assembleiar, sendo registradas em ata, podendo esta ser lavrada sob a forma de sumário dos fatos ocorridos, inclusive dissidências e protestos, contendo apenas a transcrição das deliberações tomadas, desde que os documentos, os votos, propostas ou protestos escritos sejam também arquivados na Secretaria do CDE;</p> <p><b>h)</b> As deliberações do CDE poderão ser objeto de Resolução baixada por seu Presidente.</p>		<p>tomadas, desde que os documentos, os votos, propostas e protestos escritos sejam igualmente arquivados.</p>

Fonte: Unidade Jurídica

APÊNDICE 10 - Avaliação do Sistema de Controles Internos da UAI

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
<b>Ambiente de Controle</b>					
1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					X
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UPC são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.					X
3. A comunicação dentro da UPC é adequada e eficiente.				X	
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					X
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					X
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UPC na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.					X
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.					X
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UPC.				X	
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UPC.					X
<b>Avaliação de Risco</b>					
	1	2	3	4	5
10. Os objetivos e metas da Unidade Prestadora de Contas estão formalizados.					X
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.			X		
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.		X			
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.		X			
14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UPC ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.		X			
15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.		X			
16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.				X	
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.				X	
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.					X
<b>Procedimentos de Controle</b>					
	1	2	3	4	5
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UPC, claramente estabelecidas.				X	
20. As atividades de controle adotadas pela UPC são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.				X	
21. As atividades de controle adotadas pela UPC possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.					X
22. As atividades de controle adotadas pela UPC são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.					X
<b>Informação e Comunicação</b>					
	1	2	3	4	5
23. A informação relevante para UPC é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.					X
24. As informações consideradas relevantes pela UPC são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.					X

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
<b>Ambiente de Controle</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UPC é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.					<b>X</b>
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UPC, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.					<b>X</b>
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UPC, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.					<b>X</b>
<b>Monitoramento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28. O sistema de controle interno da UPC é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.					<b>X</b>
29. O sistema de controle interno da UPC tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.					<b>X</b>
30. O sistema de controle interno da UPC tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.					<b>X</b>
<b>Análise Crítica e comentários relevantes:</b>					
<p style="text-align: center;"><b>Escala de valores da Avaliação:</b></p> <p>(1) <b>Totalmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>não observado</b> no contexto da UPC.</p> <p>(2) <b>Parcialmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da UPC, porém, <b>em sua minoria</b>.</p> <p>(3) <b>Neutra:</b> Significa que <b>não há como avaliar</b> se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UPC.</p> <p>(4) <b>Parcialmente válida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da UPC, porém, <b>em sua maioria</b>.</p> <p>(5) <b>Totalmente válido.</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>observado</b> no contexto da UPC.</p>					

APÊNDICE 11 - Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra

Unidade Contratante													
Nome: SEBRAE/MG - Unidade Administração e Logística													
UG/Gestão: SEBRAE/MG - Unidade Administração e Logística						CNPJ: 16.589.137/0001-63							
Informações sobre os Contratos													
Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período Contratual de Execução das Atividades Contratadas		Nível de Escolaridade Exigido dos Trabalhadores Contratados						Sit.
					Início	Fim	F		M		S		
							P	C	P	C	P	C	
2010	11	O	0646/2010	33.583.592/0046-72 - Inspetoria São João Bosco	01/10/2010	31/10/2016			35	25			E
2012	11	O	1051/2012	19.061.464/0001-36 - Fundação de Ensino Técnico IntensivoSIVO	02/08/2012	01/08/2017			1	1			A
2014	9	O	0029/2014	04.177.091/0001-96 - Arservice Instalações Ltda	12/02/2014	13/11/2016			2	2			E
2014	2	O	0375/2014	05.349.704/0001-98 - Salem Serviços Ltda	16/06/2014	16/06/2017	2	2					A
2015	1	E	0549/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/08/2015	06/02/2016			44	33			E
2015	4	E	0549/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/08/2015	06/02/2016	6	6					E
2015	11*	E	0549/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/08/2015	06/02/2016			13	12			E
2015	5	E	0549/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/08/2015	06/02/2016			6	6			E
2016	1	E	0030/2016	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	07/02/2016	07/08/2016			43	32			E
2016	4	E	0030/2016	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	07/02/2016	07/08/2016	6	6					E
2016	11*	E	0030/2016	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	07/02/2016	07/08/2016			20	19			E
2016	5	E	0030/2016	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	07/02/2016	07/08/2016			7	7			E
2015	1	O	0224/2015	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	15/05/2015	15/05/2017	5	5					A
2015	5	O	0224/2015	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	15/05/2016	16/05/2017			8	8			A
2015	11*	O	0224/2015	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	15/05/2017	17/05/2017			9	9			A
2015	11*	O	0223/2015	07.655.416/0001-97 - Artebrilho Multiserviços Ltda	15/05/2015	15/05/2017			1	1			A
2016	9	O	0860/2016	66.226.242/0001-06 - Engescom - Refrigeração e Ar Condicionado Ltda - EPP	14/11/2016	14/11/2017			2	2			A
2016	1	O	0644/2016	01.548.339/0001-90- Serta Serviços Técnicos e Adminsitrativos Ltda	08/08/2016	08/08/2017			40	29			A

Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período Contratual de Execução das Atividades Contratadas		Nível de Escolaridade Exigido dos Trabalhadores Contratados						Sit.		
					Início	Fim	F		M		S				
							P	C	P	C	P	C			
2016	4	O	0644/2016	01.548.339/0001-90- Serta Serviços Técnicos e Adminsitrativos Ltda	08/08/2016	08/08/2017	6	6							A
2016	11*	O	0644/2016	01.548.339/0001-90- Serta Serviços Técnicos e Adminsitrativos Ltda	08/08/2016	08/08/2017			23	22					A
2016	5	O	0644/2016	01.548.339/0001-90- Serta Serviços Técnicos e Adminsitrativos Ltda	08/08/2016	08/08/2017			6	5					A
2016	10	O	0563/2016	17.865.599/0001-29 - Brigada de Incêndio BH Ltda	01/07/2016	01/07/2017			1	1					A

**Observações:**

\* Office-Boys - Não são menores aprendizes

**LEGENDA**
**Área:**

1. Segurança;
2. Transportes;
3. Informática;
4. Copeiragem;
5. Recepção;
6. Reprografia;
7. Telecomunicações;
8. Manutenção de bens móveis
9. Manutenção de bens imóveis
10. Brigadistas
11. Apoio Administrativo – Menores Aprendizizes
12. Outras

**Natureza:** (O) Ordinária; (E) Emergencial.

**Nível de Escolaridade:** (F) Ensino Fundamental; (M) Ensino Médio; (S) Ensino Superior.

**Situação do Contrato:** (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado.

**Quantidade de trabalhadores:** (P) Prevista no contrato; (C) Efetivamente contratada.

**Fonte:** Unidade Administração e Logística

APÊNDICE 12 - Distribuição espacial dos bens imóveis de uso especial locados de terceiros

Localização Geográfica		Quantidade de Imóveis Locados de Terceiros pela UPC	
		2016	2015
BRASIL	<b>UF MG</b>	<b>93</b>	<b>100</b>
	Aimorés	1	1
	Alfenas	2	3
	Almenara	1	1
	Araçuaí	1	1
	Araxá	1	2
	Barbacena	1	1
	Belo Horizonte*	13	12
	Capelinha	1	1
	Caratinga	1	1
	Cataguases	3	3
	Conselheiro Lafaiete	1	1
	Contagem	1	1
	Curvelo	1	1
	Diamantina	2	2
	Divinópolis	2	3
	Formiga	2	1
	Frutal	1	1
	Governador Valadares	3	3
	Guanhães	1	1
	Ipatinga	1	1
	Itabira	1	2
	Itajubá	2	2
	Itaúna*	2	2
	Ituiutaba	1	1
	Janaúba	1	1
	Januária	1	1
	João Monlevade*	1	1
	Juiz de Fora	2	4
	Lavras	1	1
	Manhuaçu	2	3
	Montes Claros	1	1
	Muriae	1	1
	Nanuque	1	2
	Nova Serrana	1	1
	Ouro Preto	0	1
	Paracatu	1	1
	Passos	2	2
	Patos de Minas	3	2
	Patrocínio	0	
	Pirapora	1	1
	Poços de Caldas	2	1
Ponte Nova	4	3	
Pouso Alegre	1	1	
Salinas	1	1	
Santa Rita do Sapucaí	1	1	
São João del Rei	3	3	
São Lourenço	3	3	
São Sebastião do Paraíso	1	1	
Sete Lagoas	1	1	
Teófilo Otoni	2	2	
Turmalina	1	1	
Ubá	1	2	
Uberaba	2	2	

Localização Geográfica		Quantidade de Imóveis Locados de Terceiros pela UPC	
		2016	2015
	Uberlândia	1	3
	Unaí	2	2
	Varginha	1	1
	Viçosa	1	1
	UF "n"	0	0
	município 1		
	município 2		
<b>Subtotal Brasil</b>		<b>93</b>	<b>100</b>
<b>EXTERIOR</b>	<b>PAÍS 1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	cidade 1		
	cidade 2		
	cidade "n"		
	<b>PAÍS "n"</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	cidade 1		
	cidade 2		
<b>Subtotal Exterior</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total (Brasil + Exterior)</b>		<b>93</b>	<b>100</b>

Fonte: Unidade de Administração e Logística

(\*)Nos municípios de Aimorés, Belo Horizonte (Casa da Economia Criativa, Núcleo de Empreendedorismo Juvenil - Plug Minas), Itaúna e João Monlevade (referente ao imóvel onde está instalado o Ponto de Atendimento) não há repasse financeiro a título de aluguel. A utilização dos imóveis é por meio de cessão de espaço.

APÊNDICE 13 - Relação de contratos de locação de imóveis – 2016

REGIONAL	TIPO	CIDADE	Nº CONTRATO	VALOR MENSAL (R\$)
Rio Doce	IMÓVEL	Aimorés	0077/2009	-
	IMÓVEL	Caratinga	0123/2011	682
	GARAGEM	Governador Valadares	0845/2014	300
	IMÓVEL	Governador Valadares	0595/2008	1.440
	IMÓVEL	Governador Valadares	0536/2016	6.000
	IMÓVEL	Guanhães	0002/2013	2.194
	IMÓVEL	Ipatinga	0608/2010	11.706
	IMÓVEL	Itabira	1060/2011	1.548
	GARAGEM	João Monlevade	0629/2014	100
Sul	GARAGEM	Alfenas	0401/2013	80
	IMÓVEL	Alfenas	0480/2015	7.805
	IMÓVEL	Formiga	1014/2012	2.351
	GARAGEM	Formiga	0384/2016	100
	IMÓVEL	Itajubá	0967/2014	7.738
	GARAGEM	Itajubá	0029/2016	200
	IMÓVEL	Lavras	0631/2014	6.476
	GARAGEM	Passos	0957/2014	90
	IMÓVEL	Passos	0009/2010	2.746
	IMÓVEL	Poços de Caldas	0006/2008	3.026
	IMÓVEL	Poços de Caldas	0916/2016	7.000
	IMÓVEL	Pouso Alegre	0343/2005	6.385
	IMÓVEL	Santa Rita do Sapucaí	0324/2012	5.050
	GARAGEM	São Lourenço	0566/2016	150
	GARAGEM	São Lourenço	0237/2015	150
	IMÓVEL	São Lourenço	0525/2007	2.399
	IMÓVEL	São Sebastião do Paraíso	0732/2015	1.088
IMÓVEL	Varginha	0877/2015	15.833	
Zona da Mata	IMÓVEL	Barbacena	0656/2013	1.910
	GARAGEM	Cataguases	0410/2011	177
	GARAGEM	Cataguases	0771/2016	120
	IMÓVEL	Cataguases	0291/2015	2.077
	IMÓVEL	Juiz de Fora	0563/2008	18.190
	GARAGEM	Juiz de Fora	0597/2015	1.500
	IMÓVEL	Manhuaçu	0522/2014	2.674
	GARAGEM	Manhuaçu	0762/2015	90
	IMÓVEL	Muriaé	0877/2012	1.120
	GARAGEM	Ponte Nova	0068/2015	123
	IMÓVEL	Ponte Nova	0949/2014	2.708
	GARAGEM	Ponte Nova	0753/2016	120
	GARAGEM	Ponte Nova	0436/2015	120
	IMÓVEL	São João Del Rei	0449/2015	1.365
	IMÓVEL	São João Del Rei	0649/2013	1.250
	IMÓVEL	São João Del Rei	0923/2016	2.650
	IMÓVEL	Ubá	0922/2012	4.011
	IMÓVEL	Viçosa	0273/2013	2.766

REGIONAL	TIPO	CIDADE	Nº CONTRATO	VALOR MENSAL (R\$)
Norte	IMÓVEL	Janaúba	0577/2012	831
	IMÓVEL	Januária	0106/2011	762
	IMÓVEL	Montes Claros	1061/2011	20.870
	IMÓVEL	Pirapora	0455/2014	600
	IMÓVEL	Salinas	0088/2009	798
Noroeste	IMÓVEL	Paracatu	0331/2012	7.506
	GARAGEM	Unaí	0457/2014	380
	IMÓVEL	Unaí	1718/2012	6.500
Jequitinhonha e Mucuri	IMÓVEL	Almenara	0544/2013	1.253
	IMÓVEL	Araçuaí	0142/2014	3.404
	IMÓVEL	Capelinha	0915/2013	3.517
	GARAGEM	Diamantina	0639/2016	150
	IMÓVEL	Diamantina	1005/2014	6.633
	IMÓVEL	Nanuque	0865/2014	3.321
	IMÓVEL	Teófilo Otoni	1300/2012	10.905
	IMÓVEL	Teófilo Otoni	0070/2014	2.884
	IMÓVEL	Turmalina	0321/2012	837
Triângulo	IMÓVEL	Araxá	0945/2014	4.427
	IMÓVEL	Frutal	0853/2010	1.970
	IMÓVEL	Ituiutaba	0614/2007	3.372
	GARAGEM	Patos de Minas	0376/2014	270
	IMÓVEL	Patos de Minas	0395/2011	5.642
	IMÓVEL	Patos de Minas	0645/2016	6.100
	GARAGEM	Uberaba	0102/2015	948
	IMÓVEL	Uberaba	0691/2008	10.184
	IMÓVEL	Uberlândia	0787/2014	22.020
Centro	IMÓVEL	Belo Horizonte - Escritório Belo Horizonte	0098/2007	57.532
	IMÓVEL	Belo Horizonte - UAI Shopping	0488/2013	11.285
	IMÓVEL	Conselheiro Lafaiete	0169/2010	1.942
	IMÓVEL	Contagem	0853/2016	6.869
	IMÓVEL	Curvelo	1131/2010	589
	GARAGEM	Divinópolis	0242/2015	332
	IMÓVEL	Divinópolis	0192/2010	7.827
	IMÓVEL	Itaúna	0699/2016	-
	IMÓVEL	Itaúna	0550/2001	-
	IMÓVEL	Nova Serrana	1043/2012	2.899
	IMÓVEL	Sete Lagoas	0163/2006	4.147
Sede	IMÓVEL	Belo Horizonte - Casa da Economia Criativa	0368/2013	-
	GARAGEM	Belo Horizonte - Casa da Economia Criativa	0833/2014	660
	IMÓVEL	Belo Horizonte - Depósito Fechado	0107/2004	5.500
	IMÓVEL	Belo Horizonte - Depósito Fechado - Prado	0038/2016	8.000
	IMÓVEL	Belo Horizonte - Estoril - Polo	0523/2011	77.757
	GARAGEM	Belo Horizonte - Estoril - CFR	1063/2011	1.304
	GARAGEM	Belo Horizonte - Estoril - Diva	0002/2012	522
	GARAGEM	Belo Horizonte - Estoril - Bill	0003/2012	518
	GARAGEM	Belo Horizonte - Estoril - JGC	1046/2011	518



REGIONAL	TIPO	CIDADE	Nº CONTRATO	VALOR MENSAL (R\$)
	IMÓVEL	Belo Horizonte - PLUG MINAS	0062/2010	-
	DEPÓSITO	Belo Horizonte - UACCSA - Depósito	0680/2015	2.300

**Fonte:** Unidade Administração e Logística

**Observação:** Os contratos relacionados acima foram firmados para locação de imóveis para funcionamento dos pontos de atendimento do SEBRAE/MG.

APÊNDICE 14 - Contratos na área de Tecnologia da Informação em 2016 <sup>3</sup>

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Custo (R\$)	Valores Desembolsados 2016 (R\$)
			CNPJ	Denominação		
0768/2009	Fornecimento e a prestação de serviços, de infra-estrutura de ponto informatizado e gestão de parque legado de microcomputadores, abrangendo os devidos sistemas operacionais, aplicativos, ferramentas de gerenciamento para atendimento remoto, bem como a prestação de serviços assistência técnica e suporte para os usuários do SEBRAE-MG.	17/12/09 a 17/04/16	19.570.803/0001-00	Microcity Computadores e Sistemas Ltda	11.663.558,16	509.601,72
1120/2010	Prestação de serviços de terceirização de impressão, incluídos equipamentos de impressão, cópia, fax e digitalização de documentos, com fornecimento de todos os insumos diretos (exceto papel) e logística de distribuição dos mesmos, gerenciamento do ambiente de impressão, manutenção e suporte técnico dos equipamentos e operação do site central da sede do SEBRAE-MG.	17/01/11 a 17/03/16	00.949.306/0001-99	Ello Soluções em Tecnologia Ltda.	4.066.805,96	116.522,68
0697/2011	Serviços técnicos especializados de consultoria e desenvolvimento de sistemas, na modalidade Fábrica de Software, sobre toda a plataforma de sistemas TOTVS, compreendendo todos os módulos do sistema de gestão empresarial do SEBRAE-MG (Datasul EMS, HCM, WEBDESK, ECM, toda a linha RM e Banco de Dados PROGRESS), os programas específicos e as customizações, bem como as linguagens de programação Progress 4GL, Webspeed, DDK, Flex e DOT.NET.	24/10/11 a 24/10/16	53.113.791/0012-85	Totvs S.A.	4.000.000,00	443.868,47
0727/2013	Serviço de provimento de acesso a internet ao SEBRAE-MG, conforme instrumento convocatório Pregão 015/2013 - Lote 01	09/09/13 a 09/09/18	02.041.460/0001-93	Brasil Telecom Comunicação Multimídia Ltda	1.025.806,32	194.322,28
0728/2013	Contratação de empresa(s), em regime de não exclusividade, para prestação de serviço de provimento de acesso à internet ao SEBRAE/MG, conforme discriminado no Instrumento Convocatório Pregão nº 015/2013 – lote 02.	09/09/13 a 09/09/18	04.622.116/0001-13	CTBC Multimídia Data Net S.A.	649.999,80	144.878,02
0909/2013	Aquisição de cessão de uso de licenças de softwares de correio eletrônico, sistema de arquivamento, comunicação de mensagens instantâneas, conferência na web, que permitam gerenciar comunicações eletrônicas, incluindo o serviço de migração de	22/01/14 a 22/03/17	18.096.668/0001-40	Consórcio Compusoftware / MS Sequóia	1.071.040,00	376.460,00

<sup>3</sup> A análise crítica está contemplada nos textos desse item, subitens e na análise gerencial do projeto “Gestão da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação” (Ver item 3.6).

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Custo (R\$)	Valores Desembolsados 2016 (R\$)
			CNPJ	Denominação		
	dados do sistema de correio eletrônico atual para a nova tecnologia de nuvem, homologado pelo fabricante, em total compatibilidade com a plataforma tecnológica atualmente em uso, devendo operar se necessário, em modo híbrido (local e remoto) e o serviço em nuvem.					
0022/2014	Prestacao de servicos de rede de telecomunicacoes para trafego de dados, voz e video entre a SEDE e demais escritorios remotos do SEBRAE-MG utilizando tecnologia MPLS (Multi Protocol Label Switching) com priorizacao de servicos, garantia de banda/velocidade e disponibilidade, equipamentos de rede, suporte, manutencao, gestao e gerenciamento da rede com disponibilizacao de relatorios gerenciais e estatisticos on-line, por um prazo de 24 (vinte e quatro) meses.	01/02/14 a 01/02/16	05.423.963/0001-11	Oi Move! S.A.	4.156.331,16	178.551,45
0030/2014	Contratação de empresa especializada, em regime de não exclusividade, na modalidade de locação mensal, para fornecimento, instalação, manutenção e suporte de equipamentos de sistema de telefonia IP (Internet Protocol), Comunicações Unificadas (UC) e solução de Central de Atendimento para o SEBRAE-MG, conforme discriminado no Instrumento Convocatório Pregão nº 022/2013.	11/02/14 a 11/05/17	67.071.001/0003-60	Unify Soluções em Tecnologia da Informação Ltda	4.588.440,24	1.051.459,24
0462/2014	Compreende objeto deste contrato: Formalizacao da quantidade de licencas para acesso ao banco de dados progress, utilizados pelo ERP TOTVS Datasul e suas customizacoes em base de producao, conforme esclarecimento da PROGRESS SOFTWARE DO BRASIL datada de 05/06/2014 - formalizando 483 licencas contratadas para o produto OE Enterprise RDBMS. Aquisicao de 02 licencas do produto OE STUDIO CONCURRENT USER MVL no valor de R\$ 19.994,37(dezenove mil, novecentos e noventa e quatro reais, trinta e sete centavos) cada uma, totalizando R\$ 39.988,74(trinta e nove mil, novecentos e oitenta e oito reais setenta e quatro centavos). Para este produto e quantidade de licencas, a manutencao anual tem o valor de R\$ 7.415,96(sete mil, quatrocentos e quinze reais, noventa e seis centavos). Aquisicao de 61 licencas do produto OE MANAGEMENT no valor de R\$ 578,40 (quinhentos e setenta e oito reais, quarenta centavos), totalizando R\$ 35.282,40 (trinta e cinco mil, duzentos e oitenta e dois reais, quarenta centavos). Para este produto e quantidade de licencas a manutencao anual tem o valor de R\$ 6.517,24 (seis mil, quinhentos e dezessete reais, vinte e quatro centavos). Aquisicao de 81 licencas do produto OPENEDGEENTRDBMSMVLCONCUSERS (OE Enterprise RDBMS), sendo 56	07/07/14 a 27/06/16	53.113.791/0012-85	Totvs S.A.	323.747,42	40.416,46

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Custo (R\$)	Valores Desembolsados 2016 (R\$)
			CNPJ	Denominação		
	para utilização em ambiente de homologação e 25 para utilização no ambiente de desenvolvimento, no valor de R\$ 1.623,47 (hum mil seiscentos e vinte e três reais, quarenta e sete centavos), totalizando R\$ 131.501,07 (cento e trinta e um mil, quinhentos e um reais, sete centavos). Para este produto e quantidade de licenças a manutenção anual tem o valor de R\$ 24.346,17 (vinte e quatro mil, trezentos e quarenta e seis reais, sete centavos) Tais aquisições refletem o período de auditoria de campo realizada pela Progress Software em 31/10/2012 até a presente data, cabendo ao SEBRAE/MG efetuar o acompanhamento de utilização das licenças conforme o contato EULA (em anexo), as mesmas são de uso perpetuo para utilização nos servidores - PRODUÇÃO 483 licenças, HOMOLOGAÇÃO 56 licenças, DESENVOLVIMENTO 25 licenças.					
0811/2014	Contratação de empresa, em regime de não exclusividade, para prestação de serviços de locação de dispositivos móveis do tipo tablet incluindo suporte de uso e manutenção, para os pesquisadores do SEBRAE-MG - II, conforme especificado no Anexo I – Especificações Técnicas Mínimas dos Serviços, do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão SEBRAE-MG, n.º 033/2014, parte integrante deste CONTRATO	22/10/14 a 22/10/18	19.570.803/0001-00	Microcity Computadores e Sistemas Ltda	793.050,00	196.228,81
0888/2014	Serviços de manutenção e suporte dos aplicativos DATASUL, que compõem o Sistema de Gestão Integrado do SEBRAE-MG, bem como do banco de dados PROGRESS, para os módulos licenciados.	01/10/14 a 30/09/16	53.113.791/0017-90	Totvs S.A.	972.179,09	523.558,49
0948/2014	Prestação de serviços de manutenção preventiva e corretiva em rede física para transmissão de voz e dados, instalação e manutenção de infraestrutura para fixação e condução do cabeamento lógico e elétrico, bem como serviços de manutenção em rede elétrica para conexão de equipamentos de sustentação da rede de voz e dados, pela CONTRATADA ao SEBRAE-MG - II, em regime de não exclusividade, conforme discriminado no Instrumento Convocatório Modalidade Pregão n.º 038/2014.	01/01/15 a 01/01/17	01.721.639/0001-29	Guido Networks Telecomunicações e Informática Ltda	579.158,32	175.783,59

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Custo (R\$)	Valores Desembolsados 2016 (R\$)
			CNPJ	Denominação		
0004/2015	Prestação de serviços técnicos especializados de TEF (Transferência Eletrônica de Fundos) Dedicado e conciliação eletrônica na modalidade hospedagem no Datacenter da CONTRATADA, devidamente homologada pela Administradora de Cartões CIELO, possibilitando manter um canal direto, 24 horas por dia, com a Administradora de Cartões CIELO, proporcionando agilidade e rapidez nas transações financeiras de vendas com cartões de crédito e débito utilizando leitoras do tipo PIN-PAD e integrado ao SIV - Sistema Integrado de Vendas do SEBRAE-MG.	04/05/15 a 31/07/16	16.564.682/0001-03	OKI Brasil Indústria e Comércio de Produtos e Tecnologia em Automação S/A.	68.217,30	27.258,56
0147/2015	Prestação de serviços de manutenção corretiva e evolutiva do site de atendimento do SEBRAE-MG e dos hotspots/aplicativos da entidade, conforme informações constantes no Anexo I - Especificações Técnicas Mínimas dos Serviços do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão no 005/2015, parte integrante deste CONTRATO	04/04/15 a 04/04/17	65.599.953/0005-97	CPM Braxis S.A.	2.560.320,00	951.049,92
0159/2015	Prestação de serviços de consultoria em engenharia de software para revisão da implementação do processo de desenvolvimento de software do SEBRAE-MG para recertificação do nível F do modelo MPS.Br e análise de documentação e entrevistas conduzidas por consultores do CCOMP.MG não envolvidos com os trabalhos de Assessoria Executiva, para avaliação do grau de aderência da empresa aos processos MPS.BR, mapeando eventuais lacunas e propondo ações corretivas a serem implementadas, para finalização dos trabalhos, servindo inclusive como preparativo para eventual Avaliação Oficial MPS.BR	01/05/15 a 01/08/17	42.772.319/0001-85	Fumsoft - Sociedade Mineira de Software	17.300,00	8.640,00
0164/2015	Fornecimento de solução de conectividade de rede, incluindo equipamentos de rede do tipo switches, hardware, software, garantia e suporte, implantação e treinamento para o SEBRAEMG, conforme especificado no Anexo I - Especificações Técnicas Mínimas dos Equipamentos e Serviços do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão SEBRAE-MG nº 009/2015.	11/04/15 a 11/04/18	00.677.870/0001-08	Drive A Informática Ltda	1.286.000,00	62.090,79
0229/2015	Aquisição e prestação de serviços de manutenção de licenças e implementação de solução de monitoramento de informações gerenciais por meio da plataforma de Business Intelligence e Analytics QlikView, conforme previsto no Documento "Business Intelligence – Monitoramento de Informações Gerenciais – Versão <1.0>", parte integrante deste CONTRATO, objetivando o suporte ao processo de tomada de decisões no SEBRAE-MG, auxiliando a otimização da utilização dos recursos disponíveis pela organização.	01/05/15 a 09/06/16	05.799.083/0001-44	Wise Mobile Desenvolvimento de Sistemas Ltda	204.840,00	21.300,00

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Custo (R\$)	Valores Desembolsados 2016 (R\$)
			CNPJ	Denominação		
0807/2015	Prestação de serviços de infraestrutura de Ponto Informatizado, incluindo fornecimento e manutenção técnica de equipamentos, montagem e operação de central de serviços (Service Desk), bem como suporte remoto e presencial sobre as soluções de Tecnologia da Informação e comunicação para todos os usuários do SEBRAE-MG, lotados nas suas unidades no Município de Belo Horizonte/MG, bem como a todas as regionais e microrregiões localizadas no Estado de Minas Gerais, conforme Níveis de Serviços definidos na presente licitação, assim como disposições constantes no Anexo I-Especificações Técnicas Mínimas dos Equipamentos e Serviços e Anexo I-A-Especificações Técnicas Mínimas dos Ativos, ambos do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão SEBRAE-MG nº 021/2015.	19/11/15 a 19/11/19	58.069.360/0001-20	Stefanini Consultoria e Assessoria em Informática S/A.	12.899.680,80	2.275.593,80
0810/2015	Fornecimento de servidores, unidade de fita robotizada, softwares/licenciamento, garantia, suporte e serviços de implantação para a instalação de servidores rack novos na Sede do SEBRAE-MG, nos escritórios das regionais desta entidade e na Escola de Formação Gerencial - EFG/BH, Lote 03, conforme especificado no Anexo I - Especificações Técnicas Mínimas dos Hardwares/Equipamentos, Softwares/Licenciamento e Serviços, do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão nº 028/2015	20/11/15 a 20/03/16	01.707.536/0001-04	ISH Tecnologia Ltda	32.500,00	32.500,00
0811/2015	Fornecimento de servidores, unidade de fita robotizada, softwares/licenciamento, garantia, suporte e serviços de implantação para a instalação de servidores rack novos na Sede do SEBRAE-MG, nos escritórios das regionais desta entidade e na Escola de Formação Gerencial - EFG/BH, Lote 01, conforme especificado no Anexo I - Especificações Técnicas Mínimas dos Hardwares/Equipamentos, Softwares/Licenciamento e Serviços, do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão nº 028/2015.	20/11/15 a 20/03/16	05.333.907/0001-96	IT-One Tecnologia da Informação Ltda	248.755,92	248.755,92
0849/2015	Fornecimento e instalação de 01 (uma) unidade de backup em fita com pelo menos 02 (dois) drives, incluindo garantia, suporte, implantação e acompanhado de 05 (cinco) fitas novas de backup com padrão LTO-6 Ultrium e 02 (duas) fitas de limpeza novas compatíveis com a unidade, padrão LTO, incluindo garantia, conforme especificado no Anexo I - Especificações Técnicas Mínimas dos Hardwares/Equipamentos, Softwares/Licenciamento e Serviços, do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão Presencial nº 033/2015	22/12/15 a 22/04/16	05.333.907/0001-96	IT-One Tecnologia da Informação Ltda	73.520,00	73.520,00

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Custo (R\$)	Valores Desembolsados 2016 (R\$)
			CNPJ	Denominação		
0855/2015	Prestação do Serviço Móvel Pessoal - SMP, aprovado pela resolução Anatel nº316, de 27 de setembro de 2005, representado pela disponibilidade de serviço móvel pessoal de voz e dados para os acessos do SEBRAE-MG em Minas Gerais	09/12/15 a 09/06/16	02.558.157/0001-62	Telefônica Brasil S/A	357.297,00	302.283,21
0001/2016	Prestação de serviços de locação de máquinas multifuncionais, compreendendo impressão, cópia e digitalização de documentos, adaptadores e softwares de leitura de aproximação para autenticação do usuário pelo crachá, bem como fornecimento dos insumos diretores (exceto papel), peças e logística de distribuição dos mesmos, gerenciamento do ambiente de impressão, bilhetagem, manutenção e suporte técnico dos equipamentos e operação do site central da sede do Sebrae Minas.	07/01/16 a 07/03/20	00.949.306/0001-99	Ello Soluções em Tecnologia Ltda.	3.109.968,00	401.789,72
0024/2016	Adesão a Ata de Registro de Preços No 46/2015, do SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO PARANÁ (SEBRAE/PR), visando a aquisição de licenças de solução de Business Intelligence (BI) QlikView. A adesão a que refere esta solicitação será estritamente para o item a) e b) da referida ata de registro de preços, que trata do seguinte escopo: a) Named User CAL: É uma licença que está ligada diretamente ao nome do usuário (USERID) ou nome do computador. Os usuários são definidos no QlikView Server e autenticados quando eles fazem login. Quando uma Named User CAL é atribuída a um usuário, este tem acesso a qualquer aplicação QlikView que tem autorização de segurança para o mesmo. Uma Named User CAL permite que o usuário do QlikView tenha acesso a quaisquer documentos QlikView (qvw). Características: - Baseada no nome do usuário ou nome da máquina que acessa o QLIKVIEW. - Permite acesso a um número ilimitado de documentos do QLIKVIEW (qvw) em um OLIKVIEW Server. - Usuário sempre terá acesso aos documentos do OLIKVIEW (qvw). - Qualquer "Named User" pode solicitar aluguel de licença para desenvolvimento local. - Incluso atualização, manutenção e suporte no primeiro ano. - Licença adquirida de forma perpétua, permitindo a utilização do seu recurso por tempo indeterminado. Document CAL: Licença que permite ao usuário abrir um documento único. O nome do usuário é armazenado no OlikView Server como usuário nomeado, mas este é associado com um documento Olikview (qvw) em vez de todos os documentos Olikview (qvw) existentes no servidor.	01/03/16 a 28/02/17	05.799.083/0001-44	Wise Mobile Desenvolvimento de Sistemas Ltda	163.645,85	163.645,85
0126/2016	Prestação de serviço técnico especializado para desenvolvimento, manutenção e suporte de processos ETL (Extract, Transform and Load) para a solução Business Intelligence	10/03/16 a 10/03/17	05.799.083/0001-44	Wise Mobile Desenvolvimento de Sistemas Ltda	400.000,00	86.151,52

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Custo (R\$)	Valores Desembolsados 2016 (R\$)
			CNPJ	Denominação		
0312/2016	Contratacao de empresa, em regime de nao exclusividade, para prestacao de servicos tecnicos especializados de TEF (Transferencia Eletronica de Fundos) dedicado e conciliacao eletronica, 24 horas por dia, integrado ao sistema de vendas ou loja virtual do SEBRAE-MG.	07/04/16 a 07/06/19	16.564.682/0001-03	OKI Brasil Indústria e Comércio de Produtos e Tecnologia em Automação S/A.	326.494,44	36.458,94
0824/2016	Extensao de garantia e suporte, por mais 20 meses, de forma a permitir a continuidade na prestacao de servicos de garantia e suporte ao hardware e software da Controladora Wireless HP/Aruba 3600 atualmente instalada no Datacenter do SEBRAE-MG. O valor total para a extensao de garantia e suporte e de R\$17.890,12 com pagamento em parcela unica.	26/09/16 a 20/05/18	01.707.536/0001-04	ISH Tecnologia Ltda	17.890,12	17.890,12
0829/2016	Extensao de garantia de forma a permitir a continuidade na prestacao de servicos de garantia e suporte ao hardware e software da unidade de armazenamento externo - Storage DELL/EMC CX4-240 com 4 gavetas de 15 discos atualmente instalada no Datacenter TI do SEBRAE-MG.	29/09/16 a 31/12/16	05.333.907/0001-96	IT-One Tecnologia da Informação Ltda	80.342,44	80.342,44
0854/2016	Contrato de prestacao de servicos de licenciamento, suporte e manutencao de toda a plataforma de sistemas TOTVS utilizada pelo SEBRAE MINAS, bem como do respectivo licenciamento do sistema de banco de dados PROGRESS OPEN EDGE ENT RDBMS, ferramenta de gerenciamento PROGRESS OE MANAGEMENT, ferramenta de desenvolvimento PROGRESS OE STUDIO e atualizacao da plataforma de processos e gestao de conteudo ECM para a versao FLUIG	01/10/16 a 30/09/17	53.113.791/0017-90	Totvs S.A.	891.595,98	127.966,17
0866/2016	Extensao de garantia, por mais 12 meses, de forma a permitir a continuidade na prestacao de servicos de garantia e suporte ao hardware e software da solucao de firewall de rede para perimetro externo. O valor total para a extensao de garantia e suporte e de R\$19.544,61 com pagamento em parcela unica.	01/11/16 a 31/10/17	05.407.609/0001-01	Altas Network Telecom	19.544,61	19.544,61
0882/2016	Adesao a Ata de Registro de Precos No 002/2016, da PRODEMGE, visando a renovacao e expansao da infraestrutura de servidores de aplicacoes do SEBRAE-MG com a aquisicao de gabinete Blade e laminas de servidores tipo Blade com garantia e suporte de 60 meses.	01/11/16 a 31/10/21	05.333.907/0001-96	IT-One Tecnologia da Informação Ltda	279.473,99	279.473,99

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Custo (R\$)	Valores Desembolsados 2016 (R\$)
			CNPJ	Denominação		
0970/2016	Prestação de serviços de rede de telecomunicações para tráfego de dados, voz e vídeo entre a SEDE e demais escritórios remotos do SEBRAE-MG utilizando tecnologia MPLS (Multi Protocol Label Switching) com priorização de serviços (QoS), garantia de banda/velocidade e disponibilidade, equipamentos de rede, suporte, manutenção, gestão e gerenciamento da rede com disponibilização de relatórios gerenciais e estatísticos on-line, por um prazo de 24 (vinte e quatro) meses.	15/12/16 a 15/12/18	05.423.963/0001-11	Oi Move! S.A.	4.571.043,36	190.460,14

Fonte: Unidade Tecnologia da Informação