



RELATÓRIO DE GESTÃO 2016

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

**SEBRAE TOCANTINS**

Vinculado à PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

## **RELATÓRIO DE GESTÃO**

**Exercício 2016**

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

**SEBRAE TOCANTINS**

Vinculado à PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

## **RELATÓRIO DE GESTÃO**

**Exercício 2016**

Relatório de Gestão do exercício de 2016 apresentado aos Órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade está obrigada nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e da DN TCU nº 154/2016.

Palmas -TO / 2017

## Sumário

1.	APRESENTAÇÃO.....	16
2.	VISÃO GERAL DA UNIDADE .....	19
2.1.	Finalidade e Competências .....	19
2.2.	Normas e Regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade.....	20
2.3.	Ambiente de atuação.....	20
2.4.	Organograma .....	23
2.4.1.	Competências e atribuições .....	24
2.5.	Macroprocessos finalísticos .....	32
3.	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS .....	35
3.1.	Planejamento Organizacional .....	36
3.1.1.	Descrição sintética dos objetivos do exercício.....	44
3.1.2.	Estágio de implementação do planejamento estratégico.....	48
3.1.3.	Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais e outros planos	53
3.2.	Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos .....	55
3.3.	Desempenho Orçamentário.....	56
3.3.1.	Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade .....	58
3.3.2.	Fatores intervenientes no desempenho orçamentário.....	58
3.3.3.	Execução descentralizada com transferência de recursos Convênios .....	59
3.3.4.	Informações sobre a realização das receitas.....	61
3.3.5.	Informações sobre a execução das despesas .....	61
3.4.	Desempenho Operacional .....	64
3.4.1.	Projetos Internos, Atividades e Suporte Operacional.....	64
3.4.1.1	Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços do Sebrae Tocantins .....	65
3.4.1.2	Projeto de Gestão de Equipes – Alta Performance.....	65
3.4.1.3	Projeto Desenvolvimento de Talentos Interno 2013/2018 .....	65
3.4.1.4	SEBRAE/TO - Transferências do Programa Negócio a Negócio 2016/2019 ....	66
3.4.1.5	Gestão do Atendimento da UGA.....	66
3.4.1.6	Projeto Modernização e Otimização do SEBRAE Tocantins .....	68
3.4.1.7	Projeto: Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins .....	68
3.4.1.8	Programa SEBRAE de Excelência em Gestão – Tocantins .....	70
3.4.1.9	Educação Empreendedora 2016 – SEBRAE/TO.....	70
	Educação Empreendedora 2016 .....	70



3.4.1.10	SEBRAE/TO - Programa ALI Tocantins 2016/2019 .....	72
3.4.1.11	SEBRAE/TO - Programa SEBRAETEC Tocantins 2016/2019.....	72
3.4.1.12	Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia .....	73
3.4.2.	Atividades.....	74
3.4.2.1.	Gestão da Unidade de Assessoria Jurídica – UASJUR .....	75
3.4.2.2.	Custeio Administrativo.....	75
3.4.2.3.	Gestão da Administração Financeira.....	76
3.4.2.4.	Gestão da Administração Patrimonial .....	76
3.4.2.5.	Gestão da Comunicação .....	76
3.4.2.6.	Gestão da Unidade de Tecnologia e Informação.....	77
3.4.2.7.	Gestão das Unidades Corporativas .....	77
3.4.2.8.	Remuneração de Estagiários.....	77
3.4.2.9.	Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo.....	78
3.4.2.10.	Remuneração de Recursos Humanos - Relacionado a Negócios .....	78
3.4.2.11.	Suporte Operacional - UNOP'S .....	78
3.4.2.12.	Suporte Operacional – Centro de Educação Empresarial.....	79
3.4.2.13.	Saúde e Segurança no Trabalho .....	79
3.4.3.	Programas e Projetos e Atividades de Atendimento .....	79
3.5.	Apresentação e análise de indicadores de desempenho.....	172
4.	GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS.....	175
4.1.	Descrição das Estruturas de Governança.....	175
4.2.	Informações sobre Dirigentes e Colegiados .....	177
4.3.	Atuação da Unidade de Auditoria Interna .....	178
4.3.1.	Plano Anual de Auditoria Interna.....	179
4.3.2.	Execução das atividades no período.....	179
4.3.3.	Capacitação da equipe de Auditoria interna.....	194
4.3.4.	Pesquisa de Satisfação da Auditoria Interna .....	194
4.3.5.	Planejamento de Auditoria Interna.....	195
4.3.6.	Considerações.....	202
4.4.	Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos.....	203
4.5.	Gestão de Riscos e Controles Internos .....	204
4.6.	Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados .....	205
4.7.	Informações sobre a empresa de Auditoria Independente contratada .....	206
5.	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO .....	206
5.1.	Gestão de pessoas .....	206

5.1.1.	Estrutura de pessoal da unidade .....	206
5.1.2.	Demonstrativo das despesas com pessoal .....	210
5.1.3.	Gestão de riscos relacionados ao pessoal.....	214
5.2.	Gestão do patrimônio e infraestrutura .....	215
5.2.1.	Gestão do patrimônio imobiliário da União.....	215
5.2.2.	Informações sobre imóveis locados de terceiros.....	217
5.3.	Gestão da Tecnologia da Informação .....	218
5.3.1.	Principais Sistemas Tecnológicos .....	218
5.3.2.	Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da informação (PETI) e sobre o Plano Diretor da Tecnologia da Informação (PDTI). ....	219
5.4.	Gestão Ambiental e Sustentabilidade .....	225
5.4.1.	Adoção de critérios de Sustentabilidade Ambiental na Aquisição de Bens e na Contratação de Serviços ou Obras.....	227
6.	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE.....	227
6.1.	Canais de acesso do cidadão .....	235
6.2.	Carta de Serviços ao Cidadão .....	242
6.3.	Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários.....	242
6.4.	Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade	243
7.	DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS.....	243
7.1.	Desempenho financeiro no exercício.....	243
7.2.	Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos. ....	245
7.3.	Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade .....	245
7.4.	Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas .....	246
8.	CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE.....	246
8.1.	Tratamento de determinações e recomendações do TCU.....	247
8.2.	Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno .....	248
8.3.	Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário ...	249
8.4.	Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993 .....	250
9.	ANEXOS E APÊNDICES .....	250

## Lista de Siglas

AUD – Auditoria Interna
CDE – Conselho Deliberativo Estadual
CF – Conselho Fiscal
CGU – Controladoria Geral da União
DIREX – Diretoria Executiva
GAI – Gestão de Auditoria Interna
IN – Instrução Normativa
IIA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil
IPPF – Estrutura Internacional de Práticas Profissionais
MEG – Modelo de Excelência em Gestão
PADI – Plano de Acompanhamento de Desempenho Individual
PAINT – Plano Anual de Auditoria Interna
PPA – Plano Plurianual
TCU – Tribunal de Contas da União.
UPC – Unidade Prestadora de Contas

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Projeção dos Pequenos Negócios - Tocantins.....	21
Gráfico 2 - Índice de Confiança dos pequenos Negócios no Brasil .....	88
Gráfico 3 - Faturamento Médio dos Pequenos Negócios .....	89
Gráfico 4 - Fonte: FIETO /Sondagem industrial- Set2016.....	148
Gráfico 5 - Índice de Cumprimento do Plano Anual de Auditoria Interna .....	182
Gráfico 6 - Índice de riscos identificados sem existência e/ou efetividade de controle.....	183
Gráfico 7 - Índice de realização de Follow UP dos planos de ação .....	184
Gráfico 8 - Índice de conformidade nos procedimentos realizados – Compliance .....	185
Gráfico 9 - Quantidade de horas em reuniões internas.....	188
Gráfico 10- Visão geral em % dos processos avaliados em 2016.....	191
Gráfico 11 - Atualização dos Planos Quantitativos por Status após Follow-Up.....	191
Gráfico 12 - Visão Geral do quantitativo de processos efetivos e inefetivos.....	193
Gráfico 13 - Programa Sebrae de Voluntariado - Evolução do número de adesão ao trabalho voluntário.....	232
Gráfico 14 - Programa Sebrae de Voluntariado - Evolução do número de voluntários atuantes .....	232
Gráfico 15 - Programa Sebrae de Voluntariado - Evolução do número de horas de trabalho voluntário.....	233
Gráfico 16 - Programa Sebrae de Voluntariado - Evolução do número de ações realizadas .....	233
Gráfico 17 - Programa Sebrae de Voluntariado - Satisfação do voluntário .....	233
Gráfico 18- Volume total de ocorrências da Ouvidoria .....	235
Gráfico 19 - Comparativo do volume total de ocorrências da Ouvidoria mês a mês.....	235
Gráfico 20 - Natureza das ocorrências - 2016 .....	236
Gráfico 21 - Manifestações por Canal de Atendimento .....	236
Gráfico 22 - Demandas por área tomadora de providência .....	237
Gráfico 23 - Manifestações por assunto demandado.....	237

Gráfico 24 - Classificação das ocorrências.....	238
Gráfico 25 - Comparativos de Ocorrências Típicas de Ouvidoria. ....	238
Gráfico 26 - Percentual de Ocorrências Típicas de Ouvidoria.....	238
Gráfico 27 - Índice de Ocorrências Típicas de Ouvidoria por Atendimento 2014 - 2015 .....	239
Gráfico 28 - Índice de Ocorrências Típicas de Ouvidoria por Atendimento 2015 - 2016 .....	239
Gráfico 29 - Situação do tratamento das Manifestações .....	240
Gráfico 30 - Manifestações por parte Interessada .....	240
Gráfico 31 - Tempo de resposta em dias .....	241
Gráfico 32 - Ocorrências por Tipo de Público .....	241
Gráfico 33 - Ocorrências por Forma de Encaminhamento.....	242

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Estrutura Organizacional.....	24
Quadro 2 - Processos de Negócios/Finalísticos do SEBRAE/TO.....	35
Quadro 3 - Matriz Setor-Território .....	39
Quadro 4 - Indicadores do mapa estratégico .....	48
Quadro 5 - Indicadores de desempenho que estarão vinculados a metas Mobilizadoras no PPA 2016 .....	49
Quadro 6 - Vinculação entre Objetivos Estratégicos e Projetos/Atividades .....	54
Quadro 7- Convênios.....	60
Quadro 8 - Convênios prestados contas em 2016.....	60
Quadro 9 - Ações e Resultados do projeto de Desenvolvimento de Novos produtos e Serviços do Sebrae Tocantins.....	65
Quadro 10 - Quantitativo de capacitação de colaboradores .....	68
Quadro 11 - Número de Agentes de Desenvolvimento - fechamento 2016.....	69
Quadro 12 - Previsão e Execução dos Instrumentos de Atendimento realizados pelo projeto Educação Empreendedora 2016. ....	70
Quadro 13 - Previsão e Execução dos Instrumentos de Atendimento – Potenciais Empreendedores .....	71
Quadro 14 - Ações e resultados alcançados no Projeto Educação Empreendedora.....	71
Quadro 15 - Resultados do ano de 2016 do Projeto Sebrae/TO – Programa ALI Tocantins 2016/2019 .....	72
Quadro 16 - Resultados do Projeto Sebrae/TO – Programa SebraeTec Tocantins 2016/2019 .....	72
Quadro 17 - Resultados do Projeto Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia.....	74
Quadro 18- Relação das Ações da Atividade de Suporte Operacional das UNOP’S.....	78
Quadro 19 - Programa negócio a negócio .....	80
Quadro 20 - Dados Gerais Programa Nacional de Educação Empreendedora.....	83
Quadro 21 - Instrumentos de Atendimento Consolidado – Educação Empreendedora .....	86
Quadro 22 - Potenciais empreendedores Previsto x Realizado .....	86
Quadro 23 - Resultados Alcançados por Ação.....	87
Quadro 24 - Dados gerais Carteira de Atendimento Territorial .....	88
Quadro 25 - Resultados Alcançados Por Ação.....	95
Quadro 26 - Resultados Alcançados por Ação.....	99

Quadro 27- Resultados Alcançados por Ação .....	101
Quadro 28- Resultados Alcançados por Ação .....	104
Quadro 29 - Resultados Alcançados por Ação .....	106
Quadro 30 - Resultados Alcançados por Ação .....	108
Quadro 31 - Resultados Alcançados por Ação .....	111
Quadro 32 - Resultados Alcançados por Ação .....	115
Quadro 33 - Resultados Alcançados por Ação .....	118
Quadro 34 - Resultados Alcançados por Ação .....	121
Quadro 35 - Resultados Alcançados por Ação .....	123
Quadro 36 - Resultados Alcançados por Ação .....	124
Quadro 37 - Relatório de Acessos .....	125
Quadro 38 - Resultados Alcançados por Ação .....	127
Quadro 39- Dados Gerais Carteira de Serviços .....	130
Quadro 40 - Resultados Alcançados por Ação .....	133
Quadro 41- Resultados Alcançados por Ação .....	139
Quadro 42 - Resultados Alcançados por Ação .....	143
Quadro 43 - Resultados Alcançados por Ação .....	146
Quadro 44- Dados Gerais Carteira de Indústria .....	147
Quadro 45 - Resultados Alcançados por Ação .....	153
Quadro 46 - Dados Gerais Carteira de Agronegócios .....	155
Quadro 47 - Caso de Sucesso .....	161
Quadro 48 - Caso de Sucesso .....	161
Quadro 49 - Resultados Alcançados por Ação .....	165
Quadro 50 - Resultados Alcançados por Ação .....	166
Quadro 51 - Resultados Alcançados por Ação .....	171
Quadro 52 - Síntese dos Status - Planos de Ação .....	190
Quadro 53 - Tópicos do Planejamento de Auditoria 2017/2019 .....	198
Quadro 54 - Remuneração da Diretoria Executiva .....	206
Quadro 55 - Quantitativo de funcionários .....	206
Quadro 56 - Quantitativo de Funcionários .....	207
Quadro 57 - Quantitativo de Funcionários Por Perfil de Escolaridade .....	207
Quadro 58 - Quantitativo de Funcionários Por Perfil de Idade .....	208
Quadro 59 - Custos com manutenção do RH .....	210
Quadro 60- Frota de Veículos Própria .....	216
Quadro 61 - Imóveis Próprios do Sebrae .....	216
Quadro 62 - Imóveis locados de terceiros. ....	217
Quadro 63 - Principais Sistemas Tecnológicos .....	219
Quadro 64 - Treinamentos da equipe de TI .....	220
Quadro 65 - Quantidade de pessoal da área de TI .....	220
Quadro 66 - Análise de Impacto .....	222
Quadro 67 - Análise de Urgência .....	222
Quadro 68 - Matriz de Priorização .....	223
Quadro 69- Unidade de Administração e Finanças (UAF) – Até novembro/2016. ....	227
Quadro 70 - Projeto Empreendedora - Evolução de capacitação JEPP .....	234
Quadro 71 - Projeto Empreendedora - Evolução de Contratações de ALI .....	234

Quadro 72 - Projeto Empreendedora - Evolução de capacitação Crescendo e Empreendendo .....	234
Quadro 73 - Projeto microempreendedor Individual - Evolução da formalização de Empreendedores Individuais no Estado do TO. ....	234
Quadro 74 - Deliberações do TCU atendidas.....	247
Quadro 75 Caracterização da determinação do TCU .....	248
Quadro 76 - Recomendações da CGU atendidas.....	248
Quadro 77 - Caracterização da determinação da CGU.....	249

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Vinculação de Projetos e Atividades à Estratégia de Atuação.....	43
Tabela 2 - Programas Nacionais.....	44
Tabela 3 - Resultados das Metas Mobilizadoras / Fonte: SME.....	49
Tabela 4 - Metas de Atendimento /Fonte: SME.....	50
Tabela 5 - Metas de Atendimento /Fonte: SME.....	51
Tabela 6 - Balanço Orçamentário: Fonte SME .....	57
Tabela 7 - Arrecadação - Previsão X Execução .....	58
Tabela 8 - Realização das Receitas.....	61
Tabela 9 - Execução das Despesas .....	62
Tabela 10 - Previsão e execução das despesas .....	63
Tabela 11 - Modalidade de Dispensa e Inexigibilidade .....	63
Tabela 12 - Instrumentos Licitados .....	64
Tabela 13 - Relação de projetos internos e previsão e execução orçamentária.....	64
Tabela 14- Relação de Atividades .....	75
Tabela 15- Orçamento Previsto X Realizado .....	84
Tabela 16 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Araguatins e Região.....	85
Tabela 17 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Araguaína.....	85
Tabela 18 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Colinas e Região.....	85
Tabela 19 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Guaraí e Região.....	85
Tabela 20 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Palmas e Região.....	85
Tabela 21 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Araguaia .....	85
Tabela 22 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Taquaralto e Região RP2.....	86
Tabela 23 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região.....	86
Tabela 24 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento Territorial Sul .....	86
Tabela 25 - Crescimento Empresarial Tocantins.....	89
Tabela 26 - Crescimento Empresarial Região Norte .....	90

Tabela 27 - Crescimento Empresarial no Brasil.....	90
Tabela 28 - Orçamento previsto e realizado.....	92
Tabela 29 - Instrumentos de atendimento - consolidado.....	93
Tabela 30 Execução por Receita .....	93
Tabela 31 - Execução Orçamentária.....	93
Tabela 32 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	95
Tabela 33 Execução por Receita .....	98
Tabela 34 - Execução Orçamentária.....	98
Tabela 35 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	99
Tabela 36 - Execução por Receita .....	100
Tabela 37 - Execução Orçamentária.....	101
Tabela 38 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	101
Tabela 39 - Execução por Receita .....	103
Tabela 40 - Execução Orçamentária.....	103
Tabela 41 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	104
Tabela 42 - Execução por Receita .....	105
Tabela 43 - Execução Orçamentária.....	105
Tabela 44 - Instrumentos de Atendimento Consolidado .....	106
Tabela 45 - Execução por Receita .....	107
Tabela 46 - Execução Orçamentária.....	107
Tabela 47 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	108
Tabela 48- Execução por Receita .....	110
Tabela 49 - Execução Orçamentária.....	110
Tabela 50- Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	112
Tabela 51 - Execução por Receita .....	113
Tabela 52 - Execução Orçamentária.....	114
Tabela 53 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	115
Tabela 54 - Execução por Receita .....	116
Tabela 55 - Execução Orçamentária.....	117
Tabela 56 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	118
Tabela 57 - Execução por Receita .....	119
Tabela 58 - Execução Orçamentária.....	120
Tabela 59 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	121
Tabela 60 - Execução por Receita .....	122
Tabela 61 - Execução Orçamentária.....	122
Tabela 62 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	123
Tabela 63- Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	124
Tabela 64 - Execução por Receita .....	127
Tabela 65 - Execução Orçamentária.....	127
Tabela 66 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	128
Tabela 67 - Orçamento Previsto x Realizado e Variação Carteira Serviços .....	131
Tabela 68 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	131
Tabela 69 - Execução por Receita .....	132
Tabela 70 - Execução Orçamentária.....	132
Tabela 71 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	133
Tabela 72- Execução por Receita .....	136

Tabela 73 - Execução Orçamentária.....	137
Tabela 74- Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	140
Tabela 75 - Execução por Receita .....	142
Tabela 76 - Execução Orçamentária.....	142
Tabela 77 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	143
Tabela 78 - Variáveis dos Resultados do Projeto .....	143
Tabela 79 - Execução por Receita .....	145
Tabela 80 - Execução Orçamentária.....	146
Tabela 81 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	146
Tabela 82 - Orçamento Previsto x Realizado e Variação.....	150
Tabela 83 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	150
Tabela 84 - Execução por Receita .....	151
Tabela 85 - Execução Orçamentária.....	151
Tabela 86 - Orçamento Previsto x Realizado e Variação Carteira de Agronegócios.....	158
Tabela 87 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	158
Tabela 88 - Instrumentos de Atendimento – Consolidado Por Projeto .....	159
Tabela 89 - Execução Receitas por Projeto .....	159
Tabela 90 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado.....	166
Tabela 91 - Índices Comparativos Financeiros e Zootécnicos .....	168
Tabela 92- Indicadores Institucionais.....	172
Tabela 93 - Indicadores de Desempenho.....	173
Tabela 94 Limites Orçamentários.....	174
Tabela 95 - Painel de Indicadores do Macroprocesso Gestão de Auditoria Interna.....	181
Tabela 96- Painel de monitoramento dos planos de ação do Macroprocesso Gestão de Auditoria Interna.....	187
Tabela 97- Quantitativo de horas em Capacitações da equipe de Auditoria .....	194
Tabela 98 - Mapa Estratégico da Auditoria Interna .....	197
Tabela 99 - Distribuição de horas em cada grupo de atuação - ciclo 2017 a 2019 .....	198
Tabela 100 - Plano Plurianual de Auditoria Interna.....	200
Tabela 101 - Distribuição de horas em cada grupo de atuação para 2017 .....	201
Tabela 102 - Distribuição de Horas Produtivas por Espaço Ocupacional.....	201
Tabela 103 - Distribuição média das Horas Produtivas por grupo de atuação.....	201
Tabela 104 - Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT 2017 .....	202
Tabela 105 - Quantitativo de funcionários por cargos .....	207
Tabela 106- Quantidade de estagiários.....	210
Tabela 107 - Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva .....	212
Tabela 108 - Contratos de Prestação de Serviços com Locação de Mão de Obra .....	213
Tabela 109 - Projetos Desenvolvidos no Período.....	225
Tabela 110 - Estrutura Financeira do Ativo .....	244
Tabela 111 - Estrutura Financeira do Passivo .....	244
Tabela 112 - Estrutura Financeira dos Índices .....	244
Tabela 113 - Estrutura da D.R.E.....	245
Tabela 114 - Custos e Despesas Operacionalização.....	246



## Lista de Figuras

Figura 1 - Atuação SEBRAE – Tocantins .....	22
Figura 2 - Organograma do Sebrae/TO .....	23
Figura 3 - Etapas do projeto de Modelagem e redesenho de processos .....	33
Figura 4 - Cadeia de valor do Sebrae/TO .....	33
Figura 5 - Ciclo do planejamento estratégico do Sebrae Tocantins .....	36
Figura 6 - Elaborar o Planejamento Estratégico .....	37
Figura 7 - Matriz SWOT .....	38
Figura 8 - Mapa Estratégico Sebrae Tocantins.....	45
Figura 9 - Execução do Programa Negócio a Negócio .....	81
Figura 10 - Caso de Sucesso do programa negócio a negócio .....	82
Figura 11 - JEPP Palmas .....	87
Figura 12 - Crescendo e empreendendo - Palmas .....	87
Figura 13 - Simpósio de Educação Empreendedora - Araguaína.....	87
Figura 14 - Comparativo das fachadas, Congresso Nacional de Contabilidade e Liquida Modas .....	97
Figura 15 - 2º Festival Chambari e Congresso de Sustentabilidade .....	100
Figura 16 - Palestras para MEIs e atendimento Negócio a Negócio .....	103
Figura 17 - Projeto Fachada Empresa Atendida.....	104
Figura 18 - 1º Salão Duas Rodas Auto Bicicletão .....	105
Figura 19 - Formação Líderes Grupo Auto Bicicletão.....	105
Figura 20 - Caravana da Inovação e Identidade Visual de Fachadas .....	107
Figura 21 - Identidade Visual de Fachadas .....	107
Figura 22- Caso de Sucesso.....	109
Figura 23 - JEPP Colégio Jorge Amado e 1º Encontro da Família MEI.....	110
Figura 24 - Consultoria Sebraetec desenvolvimento de Fachadas .....	110
Figura 25 - Missão Técnica para a Hair Brasil 2016 e Caravana da Inovação.....	113
Figura 26 - Curso Cult Líder - Paraíso .....	116
Figura 27 - Missão Empresarial Hair Brasil e Palestra de Inovação - Paraíso.....	116
Figura 28- Palestra: A fórmula mágica do Sucesso Expo e Missão Técnica para ABF Franchising .....	119
Figura 29 - Caravana da Inovação .....	119
Figura 30 - Seminário Empretec e Liquida Tocantinópolis .....	122
Figura 31 - Semana do MEI e Seminário da Inovação.....	122
Figura 32 - Reunião Semanal .....	123
Figura 33 - Treinamento da Equipe do Resolve Palmas .....	125
Figura 34 - Capacitação de analistas no Fale com um Especialista .....	125
Figura 35 - Capacitação de analistas no Sistema de Atendimento SAS.....	126
Figura 36 - Totens Sebrae e Reunião da Equipe de Atendimento.....	126
Figura 37 - Loja Virtual do Sebrae TO.....	126
Figura 38 - Layout desenvolvido pela empresa ARTEMSITE para a empresa PRIMME IMOBILIÁRIA.....	129
Figura 39 - Layout desenvolvido pela empresa ARTEMSITE para a empresa AMAZON AGRO.....	129
Figura 40 - Layout Desenvolvido pela Empresa ARTEMSITE.....	129
Figura 41- Fonte: Jornal do Tocantins -13/09/2016 Caso de Sucesso .....	135

Figura 42 - Loja de artesanato - Tudodaqui .....	135
Figura 43 - Equipe do Projeto de Atendimento de Taquaralto e Região.....	136
Figura 44 - Equipe do Projeto de Atendimento de Taquaralto e Região.....	136
Figura 45 - Capacitações Técnicas .....	142
Figura 46 - Seminário Sudeste Mostra a sua cara .....	142
Figura 47 - Formatação de Produtos.....	142
Figura 48 - Sebrae Startup Day .....	145
Figura 49 - CASE 2016 .....	145
Figura 50 - Startup Weekend Palmas .....	145
Figura 51- Foco Estratégico .....	149
Figura 52 - Programa Transformar Indústria.....	153
Figura 53 - Superintendente Omar, presidente do Sinduscon Bartolomé e diretor técnico Higino, formam parceria.....	154
Figura 54 - Assinatura do Termo de Cooperação Técnica entre Prefeitura de Gurupi e Sebrae, do Projeto Inova Gurupi Entidades parceiras: UFT, Centro Universitário Unirg e IFTO. ....	154
Figura 55 - Orientação ao Produtor .....	160
Figura 56 - Consultoria Biotecnológica – SEBRAETEC.....	166
Figura 57 - Dia de Campo .....	166
Figura 58 - Dia de Campo .....	167
Figura 59 - Realização de consultoria tecnológica em Georreferenciamento para regularização ambiental dos pequenos.....	167
Figura 60 - Seminário de Tecnologias para agricultura familiar 2016.....	169
Figura 61 - Espaço Leite Agrotins 2016.....	169
Figura 62 - Fazenda atendida programa SEBRAETEC 2016 .....	169
Figura 63 - Produtor preenchendo a ficha de acompanhamento do seringal.....	170
Figura 64 - Produtor recebendo orientações técnicas no campo de cultivo. ....	170
Figura 65 - Produtor recebendo orientações técnicas no campo de cultivo .....	170
Figura 66 - Participação de produtores no Seminário Nacional do Pirarucu .....	171
Figura 67 - Reunião de alinhamento Sebrae e Embrapa .....	171
Figura 68 - Cadeia de impacto da atuação do Sebrae.....	172
Figura 69- Subordinação da Auditoria Interna .....	178
Figura 70 - Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT 2016.....	179
Figura 71 - Macroprocesso Gestão de Auditoria Interna .....	180
Figura 72 - Estrutura Internacional de Práticas Profissionais - IPPF .....	196
Figura 73- As três linhas de defesas de uma instituição.....	204
Figura 74 - Status dos planos de ação - Processo Recursos Humanos .....	214
Figura 75 - Apontamentos de Auditoria.....	215
Figura 76 - Levantamentos para estruturação do PBA.....	226
Figura 77 - Eixos Prioritários de Atuação do PBA .....	226
Figura 78- Projeto Esperança - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade.....	228
Figura 79 - Projeto Mais Capacitação - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade.....	228
Figura 80 - Programa de Desenvolvimento do Estagiário - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade.....	229
Figura 81 - Projeto Empreendedorismo Especial - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade .....	229

Figura 82 - projeto Talento Empreendedor - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade.....	229
Figura 83 - Programa de Qualidade de Vida integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade.....	230
Figura 84 - Programa Sebrae de Voluntariado - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade.....	230
Figura 85 - Educação Empreendedora - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade.....	230
Figura 86 - Micro Empreendedor Individual - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade.....	231
Figura 87 - Projeto Empreendedorismo Especial .....	231
Figura 88 - Projeto Talento Empreendedor - Eixos de Atuação .....	232

## 1. APRESENTAÇÃO

O presente Relatório Gestão 2016 tem a finalidade de comunicar para alta governança e as demais partes interessadas, como os recursos foram captados e aplicados na consecução das ações contempladas no Programa de Trabalho no exercício de 2016, como também, os resultados obtidos decorrentes das boas práticas de gestão, tornando-os transparentes para a sociedade em geral. Tem como objetivo principal obter a aprovação do CDE – Conselho Deliberativo Estadual e na sequência ser submetido à apreciação dos órgãos de controle incumbidos de realizarem as averiguações quanto à veracidade e consistência das peças que o compõem e em última instância ser submetido a corte de ministros do TCU, que tem a competência para fazer o julgamento que o processo requerer. O processo está organizado em 09 (nove) grandes itens, contemplando desde os aspectos institucionais, passando pelo planejamento, chegando à conformidade da gestão e demandas de órgão de controle, conforme demonstrado abaixo:

1. **Apresentação:** *compreende a parte do relatório que expressa informações consideradas relevantes do Relatório de Gestão, dando-lhe uma visão global de forma sucinta e objetiva do conteúdo que compõe o relatório, além de destacar as realizações da gestão no exercício de 2016.*
2. **Visão geral da unidade:** *esta seção contempla os elementos identificadores do Sebrae Tocantins e também algumas informações para melhor caracterizar a unidade, tais como sua estruturação, contexto de atuação, principais macroprocessos, competências, entre outras.*
3. **Planejamento organizacional e resultados:** *esta seção está estruturada em três grandes eixos: planejamento organizacional, resultados da execução orçamentária, resultados operacionais. No eixo de planejamento organizacional podemos destacar: o Direcionamento Estratégico e o mapa estratégico revisado, contemplando a Missão, Visão, Valores da organização e Objetivos estratégicos. O eixo de resultados da execução orçamentária contemplam comentários sobre as principais fontes de recursos e correspondentes aplicações. No eixo resultados operacionais trás o desempenho financeiro e físico.*
4. **Governança, gestão de riscos e controles internos:** *Esta seção deve demonstrar a estrutura de governança da unidade, explicitando as atividades realizadas pelas unidades que a compõem, os mecanismos e controles internos adotados para assegurar a conformidade da gestão e garantir o alcance dos objetivos planejados, as atividades de correção, bem como a forma de remuneração dos membros de diretoria e de colegiados.*
5. **Áreas Especiais da Gestão:** *Esta seção contempla informações sobre gestão de pessoal, infraestrutura patrimonial, tecnologia da informação, critérios de sustentabilidade ambiental, além dos fundos e programas geridos pela UPC – Unidade Prestadora de Contas, conforme Portaria editada pelo Presidente do TCU para o exercício de referência da conta.*
6. **Relacionamento com a Sociedade:** *Essa seção demonstra a existência de estruturas que garantam canal de comunicação com o cidadão para fins de solicitações, reclamações, denúncias e sugestões, bem como de mecanismos ou*

*procedimentos que permitam verificar a percepção da sociedade sobre os serviços prestados pelo Sebrae Tocantins e as medidas para garantir a acessibilidade.*

7. **Desempenho Financeiro e Informações Contábeis:** *Essa seção visa demonstrar o desempenho financeiro e as informações sobre as demonstrações contábeis e financeiras elaboradas pelas UPC.*
8. **Conformidade da Gestão e demandas dos Órgãos de Controle:** *Conformidade da gestão e demandas de órgão de controle: A seção tem por objetivo proporcionar ao leitor do relatório melhor compreensão sobre atendimento a demandas específicas oriundas de legislação específica e dos órgãos de controle.*
9. **Anexos e Apêndices:** *Constam as peças contábeis (demonstrações, notas explicativas e alerta de controle com a opinião dos auditores independentes).*

O Sebrae/TO destaca-se no cenário de apoio aos Pequenos Negócios do Estado do Tocantins com ações focadas no cumprimento de sua missão de “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo”. Em 2016 podemos destacar algumas das principais ações executadas:

- **Educação Empreendedora**

O Sebrae Tocantins atua com soluções de Educação Empreendedora voltados para os Potenciais Empreendedores. Ensino Fundamental: Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP; Ensino Médio: Crescendo e Empreendendo/ Despertar; Ensino Superior: Disciplina de Empreendedorismo/ Desafio Universitário Empreendedor. Em 2016 a Educação Empreendedora realizou 908 cursos, 12 Palestra e 06 Seminários.

- **Caravanas da Inovação**

O circuito Caravana da Inovação realizados pelo Sebrae/TO em 2016, trouxe ao público empresarial tocantinense um novo posicionamento sobre o tema da inovação, com foco em disseminar a cultura inovadora como estratégia competitiva e de sobrevivência no mercado atual.

Os grandes objetivos dessa iniciativa foram desmitificar a inovação junto aos pequenos negócios do Tocantins; Disseminar a cultura da inovação e processos inovativos junto às MPE's; Apresentar a inovação como estratégia competitiva de sobrevivência no mercado atual e apresentar casos de sucessos de empresas que já inovaram no Tocantins nos setores de indústria, comércio e serviços; Promover integração entre academia (universidades) e empresa. Ao todo foram 11 eventos em 10 municípios, reunindo cerca de 1.300 pessoas, na expressiva maioria proprietários de pequenos negócios, micro empreendedores individuais (MEI's) e público acadêmico. Na edição de 2016 o Sebrae/TO contou com a presença do Consultor do Sebrae Nacional, Cláudio Forner, considerado uma referência no tema da Inovação e do Empreendedorismo. Os eventos sempre abriam com uma palestra do especialista Forner, tendo na sequência a realização de um talk-show, reunindo o Superintendente do Sebrae, Omar Hennemann, um empresário local e o consultor palestrante.

- **Agenda Cidadã**

O Programa Agenda Cidadã foi projetado de forma a propiciar a participação do maior número de tocantinenses, percorrendo todo o território estadual, capacitando gestores, legisladores, servidores públicos e comunidade em geral, além de possibilitar que qualquer cidadão, servidor municipal, vereador ou prefeito, tire suas dúvidas diretamente com a Relatoria responsável pela área de fiscalização.

Em 2016 o Programa Agenda Cidadã aconteceu em 5 municípios do Estado: Araguatins, Araguaína, Palmas, Gurupi e Natividade, reunindo cerca de 1.000 pessoas. Em todos os eventos o Superintendente do Sebrae/TO, Omar Hennemann proferiu a palestra “Um novo jeito de fazer acontecer”, sensibilizando os prefeitos para a necessidade de criar um ambiente de negócio mais favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios nos municípios.

- **Palestras de Como Driblar a Crise**

O ciclo de seminários “Como Driblar a Crise” foi realizado pela Diretoria Executiva do Sebrae/TO em 16 municípios do Estado no ano de 2016, onde foram realizados 28 seminários, reunindo cerca de 2.500 pessoas.

O objetivo dos seminários foi sensibilizar os empresários para a necessidade de modernizar a gestão da empresa e buscar novas oportunidades de negócios em meio ao cenário de crise e recessão econômica que o país atravessava. Os seminários abordaram temas ligados a técnicas de vendas, criatividade empreendedora, tendências de mercado, competitividade, planejamento e inovação.

Os seminários foram apresentados pelo Superintendente do Sebrae/TO, Omar Hennemann, que proferiu palestra enfocando o tema da crise econômica brasileira e seus desdobramentos para os pequenos negócios do Brasil e do Tocantins.

- **Sudeste do Tocantins Mostra sua Cara**

O Sudeste do Tocantins “Mostra a sua Cara” foi um evento que teve como objetivo a promoção, marketing e divulgação dos destinos Turísticos da região Sudeste do Estado do Tocantins, por meio de palestras de atores da região e ambientação do espaço retratando as atividades de ecoturismo, bem como, apresentações culturais, culinária, artesanato, painéis de debate e rodadas de negócios para os agentes turísticos do Estado do Tocantins.

- **Congresso de Vendas**

Os Congressos Estaduais de Vendas Realizados pelo Sebrae em 2016, trouxeram ao público empresarial o tema da importância da profissionalização dos processos de vendas como estratégia de manutenção e crescimento dos negócios.

Os eventos aconteceram em 5 municípios do Tocantins; Araguaína, Palmas, Gurupi, Porto Nacional e Paraíso do Tocantins. Ao todo, os eventos reuniram cerca de 1.000 pessoas, tendo como público alvo profissionais de vendas, que conheceram as mais modernas técnicas de vendas e atendimento, utilizadas pelas empresas de vanguarda no mercado. Para estes eventos o Sebrae/TO trouxe como conferencistas os especialistas “Professor Gretz” (renomado palestrante motivacional, que tem no currículo mais de 2.500 palestras) e o palestrante Adroaldo Lamaison, especialista em vendas e atendimento de comércio e varejos.

Os eventos tiveram apoio das associações comerciais dos municípios contemplados, que contribuíram na divulgação dos eventos e na mobilização dos profissionais de vendas do comércio em cada cidade.

## **2. VISÃO GERAL DA UNIDADE**

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Onde tem Brasil, tem Sebrae. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 Unidades da Federação, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e assistência técnica para pequenos negócios de todos os setores.

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

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

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

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

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

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

A partir de 2013 os principais padrões de trabalho passaram a ser estabelecidos e implementados de acordo com o processo de *Estruturação de Padrão de Trabalho*, regulamentado por meio da Resolução 006/2013 e tem por objetivo estabelecer procedimentos para aprovação de um novo e/ou revisão de padrões de trabalho, aqui entendidos como manuais de orientação para o trabalho, instruções normativas e descritivos de processos, a fim de garantir que os padrões atendam aos princípios de legalidade, estejam coerentes com os requisitos do MEG e norteiem a atuação dos colaboradores na realização de suas atividades. Com o trabalho de revisão da cadeia de valor em 2015, os padrões de trabalho passaram a ser estabelecidos e revisados, por meio da metodologia de documentação e controle dos processos da Cadeia de Valor do SEBRAE-TO, que está embasada na construção de:

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

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

Em 2016, como processo de melhoria, o processo de avaliação de criação de instrumentos normativos, passou a ser realizado a partir da proposição da unidade demandante, com o parecer técnico das unidades de auditoria interna e assessoria jurídica, em substituição ao comitê de avaliação de normas.

## **2.3. Ambiente de atuação**

O empreendedorismo é tema estratégico para o Sistema Sebrae, e isso pode ser observado em sua missão, que é “Promover o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo” e no seu portfólio de produtos e serviços.

O Segmento dos pequenos negócios é um dos principais pilares de sustentação da economia nacional, tanto pelo número de estabelecimentos e pela distribuição geográfica quanto pela



capacidade de gerar empregos. Reconhecida sua importância, o setor dos pequenos negócios encontra ainda sérios obstáculos ao crescimento, à sustentabilidade e à competitividade.

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

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

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

No que tange a articulação de políticas públicas o Sebrae tem atuado fortemente através da Redesim e implementação da Lei Geral tirando do papel dispositivos que aprimoram o ambiente de negócios para as micro e pequenas empresas e gerando ganhos reais por meio de desonerações burocráticas, fomento a mercado de compras públicas e geração de uma pauta de desenvolvimento econômico local.

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

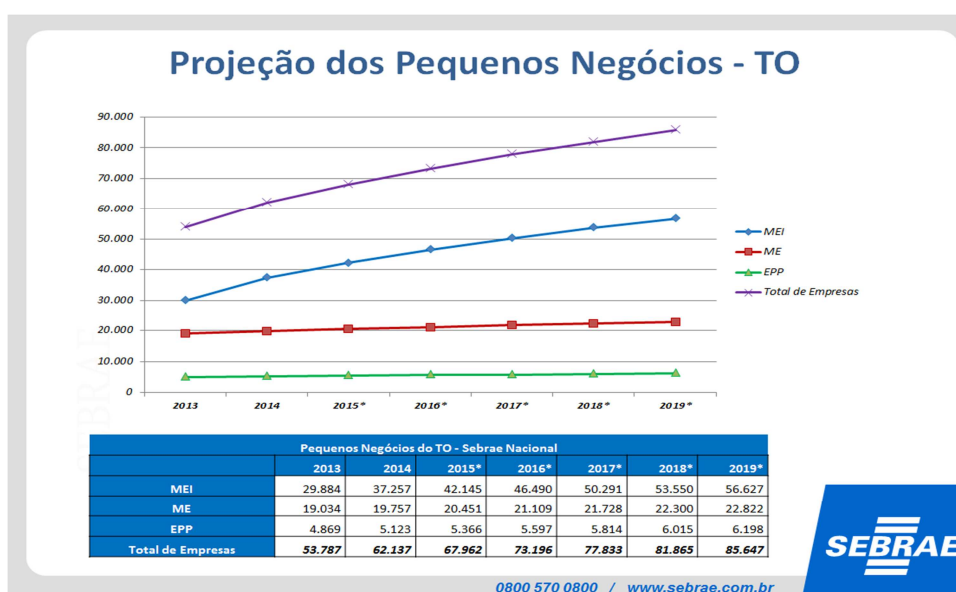
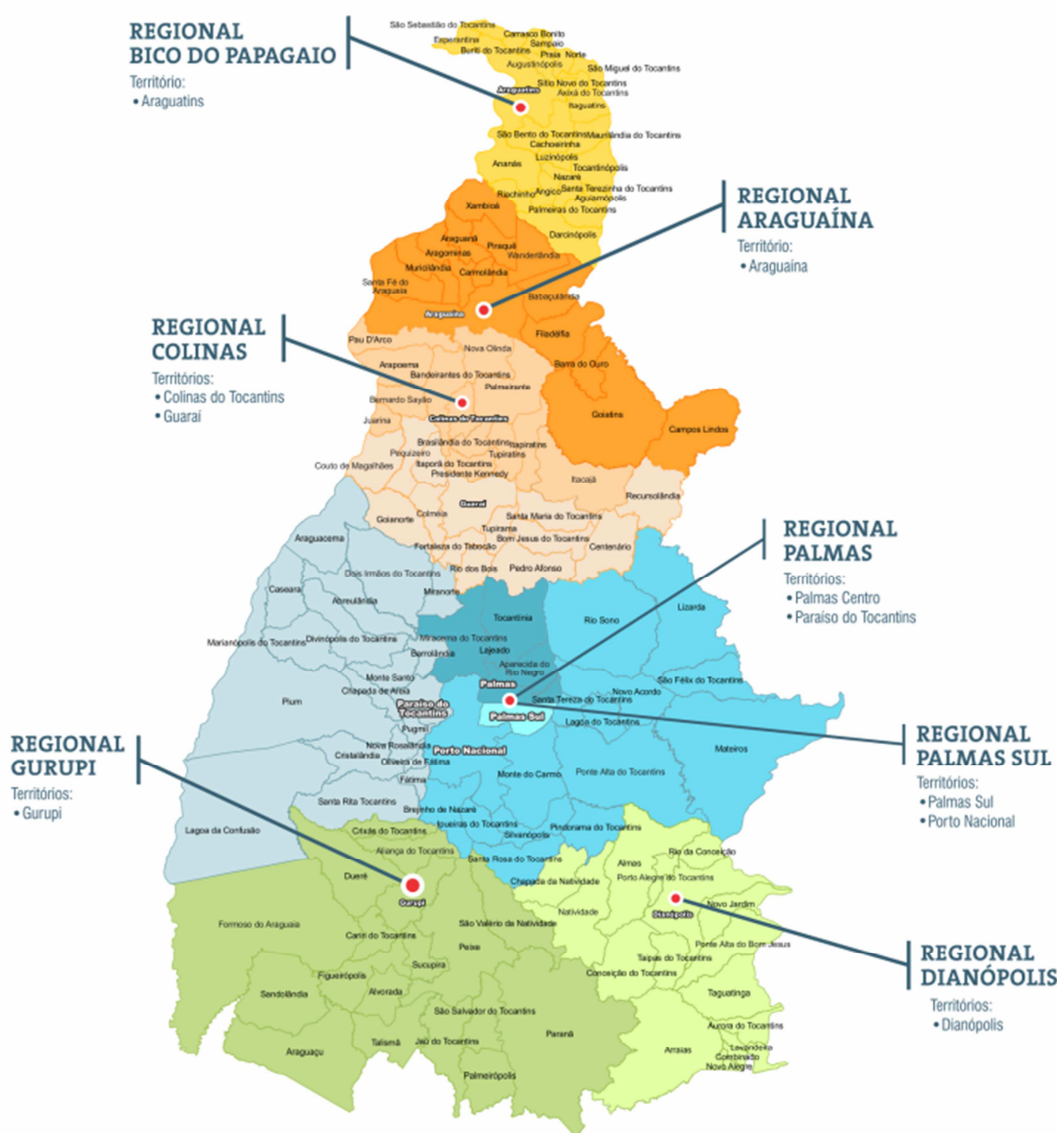


Gráfico 1 - Projeção dos Pequenos Negócios - Tocantins

O SEBRAE Tocantins está situado em um estado muito jovem, com apenas 25 anos, porém o atendimento aos pequenos negócios abrange todos os 139 municípios do estado, através de 10 escritórios regionais, 154 empregados, 232 consultores especializados, 137 salas do empreendedor e 130 agentes locais de inovação e um portfólio de produtos e serviços que busca atender as necessidades do nosso público e alinhado aos produtos ofertados nacionalmente.

---



**Figura 1 - Atuação SEBRAE – Tocantins**

## 2.4. Organograma

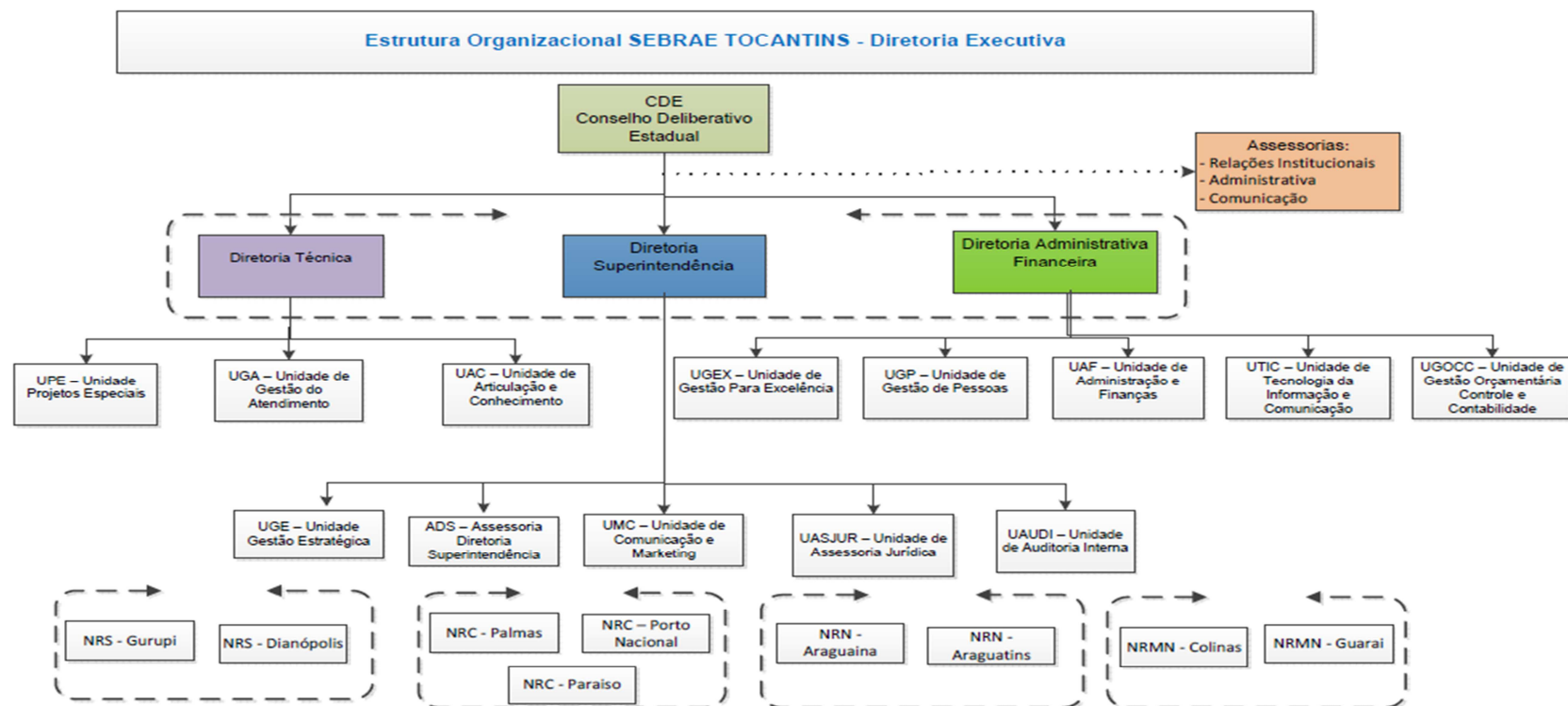


Figura 2 - Organograma do Sebrae/TO

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

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

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

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

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

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

Quadro 1 - Estrutura Organizacional

#### 2.4.1. Competências e atribuições

##### Diretoria Executiva

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

## **Diretoria Superintendente**

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

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

**Titular:** Omar Antônio Hennemann

**Período de Atuação:** 01/2015 a 12/2016

## **Diretoria Técnica**

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

**Titular:** Higino Julia Piti.

**Período de Atuação:** 01/2015 a 12/2016

## **Diretoria Administrativo-Financeira**

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

**Titular:** Jarbas Luís Meurer

**Período de Atuação:** 01/2011 a 12/2016

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

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

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

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

**Titular:** Roberto Souza de Moraes

**Período de Atuação:** 01/2015 até 12/2016

**Atribuições:**

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

**UGE – Unidade de Gestão Estratégica**

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

**Titular:** Ademir Whitman Gomes Rego

**Período de Atuação:** 01/2015 até 12/2016

**Atribuições:**

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

**UMC – Unidade de Marketing e Comunicação**

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

**Titular:** Emerson Carlos Viscone de Alencar

**Período de Atuação:** 01/2015 até 21/08/2016

**Titular:** Benildes de Barros Garção

**Período de Atuação:** 02/08/2016 até 31/12/2016

**Atribuições:**

- Prover a instituição dos serviços de publicidade e propaganda, por meio de agência de publicidade contratada, ou internamente, com estrutura própria de equipe;
- Demandar e acompanhar os serviços executados pela agência de publicidade e propaganda terceirizada;

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

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

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

**Titular:** Pedro Júnior da Rocha Silva

**Período de Atuação:** 02/2014 a 12/2016

### **Atribuições:**

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

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

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

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

**Titular:** Enio Gentil Vieira

**Período de Atuação:** 06/2012 a 12/2016

**Atribuições:**

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

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

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

**Titular:** Sérgio Ricardo Abrantes Júnior

**Período de Atuação:** 01/2013 a 12/2016

**Atribuições:**

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

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



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

**Titular:** Levino Dias da Silva

**Período de Atuação:** 05/2011 a 12/2016

**Atribuições:**

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

**UGA – Unidade e Gestão do Atendimento**

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

**Titular:** Eligeneth Resplande Pimentel

**Período de Atuação:** 02/2013 a 10/02/2016

**Titular:** Francisco de Assis Dias Ramos

**Período de Atuação:** 10/02/2016 a 31/12/2016

**Atribuições:**

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

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

**UAC – Unidade de Articulação e Conhecimento**

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

**Titular:** Luciana Soares Pires Retes

**Período de Atuação:** 01/2015 a 10/02/2016

**Titular:** Emerson Montenegro Lima

**Período de Atuação:** 10/02/2016 a 31/12/2016

**Atribuições:**

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

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

**UGEX – Unidade de Gestão para Excelência**

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

**Titular:** Emerson Montenegro Lima

**Período de Atuação:** 02/2013 a 12/2016

**Atribuições:**

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

**UGP – Unidade de Gestão de Pessoas**

**Objetivo:** Atuar estrategicamente para que aconteça o desenvolvimento e o fortalecimento do capital humano, administrando políticas e práticas de gestão com foco na retenção de talentos

que assegure a competitividade organizacional e garanta o efetivo cumprimento da missão institucional.

**Titular:** Izana Assunção Alves

**Período de Atuação:** 05/2011 a 12/2016

**Atribuições:**

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

**UAF – Unidade de Administração e Finanças**

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

**Titular:** José Roberto Miola

**Período de Atuação:** 06/2012 a 12/2016

**Atribuições:**

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

- Prover a manutenção da estrutura física da sede administrativa do SEBRAE/TO, identificando as necessidades de manutenção de diversas naturezas na estrutura dos prédios do SEBRAE/TO, visando suprir as necessidades das diversas unidades;
- Realizar a gestão do patrimônio, visando mantê-los apreciados, preservando o patrimônio, bem como funcionamento eficaz e eficiente do SEBRAE/TO.

#### **UASJUR – Unidade de Assessoria Jurídica**

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

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

**Período de atuação:** 02/2015 a 18/02/2016

**Titular:** Luciana Soares Pires Retes

**Período de atuação:** 19/02/2016 a 31/07/2016

**Titular:** Roberto Souza de Moraes

**Período de atuação:** 01/08/2016 a 31/12/2016

#### **Atribuições:**

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

### **2.5. Macroprocessos finalísticos**

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

## Nosso Projeto Principais Etapas

O projeto contemplou as principais etapas a seguir:



Mapeamento e Modelagem de Processos | SEBRAE-TO

© 2015 Deloitte Touche Tohmatsu

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

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

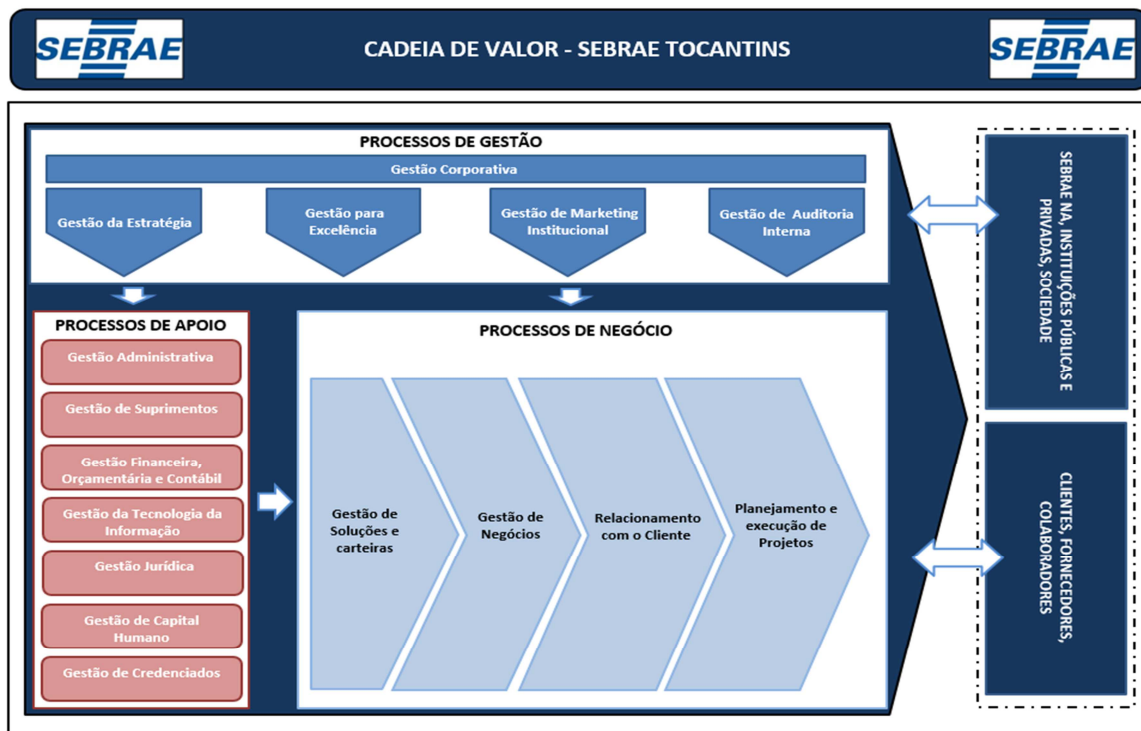


Figura 4 - Cadeia de valor do Sebrae/TO

Os Macroprocessos foram organizados em Processos de Gestão, de Apoio e de Negócios/Finalísticos. Em 2016 foi realizado trabalho de revisão da Cadeia de Valor e dos planos de ação. Ao todo foram revisados 9 dos 16 Macroprocessos, com seus respectivos planos de ação para implementação no decorrer do exercício 2017.

Ainda em 2016, foi licitado um Software de Gestão que atuará, dentre outras funcionalidades, na automação dos processos que foram mapeados e desenhados, com o

objetivo de garantir a máxima eficiência e eficácia na operação. A expectativa é que até o final de 2017, todas as atividades de Workflow sejam realizadas através desse software, tendo como base a Gestão por Processos. A Tabela abaixo apresenta os Processos de Negócios/Finalísticos do SEBRAE/TO.

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Unidades Responsáveis
<b>Gestão de Negócios</b>	<p>O Grupo de processos Gestão de Negócios (GNEG) faz parte do grupo de processos de Negócio da cadeia de valor do Sebrae TO e compreende os seguintes processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar Estratégia e Plano de Comercialização</li> <li>• Executar Plano de Comercialização</li> <li>• Realizar Monitoramento e Avaliação Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrução Normativa Política de comercialização</li> <li>• Plano de comercialização.</li> <li>• Soluções do Sebrae executadas conforme a IN de comercialização</li> <li>• Painel de indicadores acerca da comercialização</li> <li>• Relatório de reporte dos pontos identificados</li> </ul> <p>Plano de Comunicação</p>	<p>Mercado estadual de pequenos negócios</p> <p>Potenciais empreendedores</p> <p>Potenciais Empresários</p>	UGA
<b>Gestão de Soluções e Carteiras</b>	<p>O Grupo de processos Gestão de Soluções e Carteiras (GSOLS) faz parte do grupo de processos de Negócio da cadeia de valor do Sebrae- TO e compreende os seguintes processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver Soluções</li> <li>• Coordenar Programas Nacionais</li> <li>• Coordenar carteira de projetos</li> <li>• Administrar Metodologias e Capacitação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia aprovada pelo Nacional</li> <li>• Metodologia aprovada e difundida no sistema Sebrae.</li> <li>• Capacitações de multiplicadores realizadas</li> <li>• Repasse das capacitações realizado</li> <li>• Orientação técnica prestada aos Gestores de Projetos</li> <li>• Informações estratégicas das carteiras reportadas a Diretoria</li> </ul>	<p>Mercado estadual de pequenos negócios</p> <p>Potenciais empreendedores</p> <p>Potenciais Empresários</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGA</li> <li>• UAC</li> </ul>
<b>Relacionamento com o Cliente</b>	<p>O Grupo de processos Relacionamento com o cliente (RELCL) faz parte do grupo de processos de Negócio da cadeia de valor do Sebrae TO e compreende os seguintes processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar Atendimento e Orientação ao Cliente</li> <li>• Administrar Pós-Atendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente cadastrado.</li> <li>• Cliente informado e orientado quanto às soluções do Sebrae.</li> <li>• Cliente inscrito em cursos/ palestras/ eventos</li> <li>• Agendamento de atendimento presencial</li> <li>• Cliente atendido pelo Sebrae-TO</li> <li>• Relatório de Análise da avaliação da Ação</li> <li>• Relatório Gerencial de Acompanhamento do Pós-Vendas</li> <li>• Relação de clientes interessados em soluções do Sebrae</li> </ul>	<p>Colaboradores</p> <p>Mercado estadual de pequenos negócios</p> <p>Potenciais empreendedores</p> <p>Potenciais Empresários</p>	• UGE
<b>Planejamento e Execução de</b>	O Grupo de processos Planejamento e	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo de resultados</li> <li>• Matriz de Riscos</li> </ul>	Mercado estadual de pequenos	UGE

<b>Projetos</b>	<p>Execução de Projetos (PEXP) faz parte do grupo de processos de Negócio da cadeia de valor do Sebrae TO e compreende os seguintes processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar Projetos</li> <li>• Executar Projetos e</li> <li>• Gerir e Avaliar Projetos</li> <li>• Encerrar Projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boletim mensal de execução física e orçamentária do projeto</li> <li>• Cronograma de execução</li> <li>• Proposta de consultoria</li> <li>• Diagnóstico empresarial</li> <li>• Avaliação de projetos</li> <li>• Termo de compromisso do cliente em participação de missões, caravanas e rodada de negócios</li> <li>• Relatório de Status do Projeto e Ações</li> </ul>	<p>negócios</p> <p>Potenciais empreendedores</p> <p>Potenciais Empresários Colaboradores</p> <p>Instituições Públicas e Privadas</p> <p>SEBRAE/NA</p>	
-----------------	--	--	---	--

Quadro 2 - Processos de Negócios/Finalísticos do SEBRAE/TO

### 3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS

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

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

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

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

A Missão representa o propósito da existência da instituição, em outras palavras, a declaração de missão deve responder aos seguintes questionamentos: o que faz, por que faz, para quem faz e qual o seu impacto para quem acolhe seus serviços. Abaixo segue ciclo de Planejamento estratégico, baseado no processo de Planejamento adotado pela instituição:

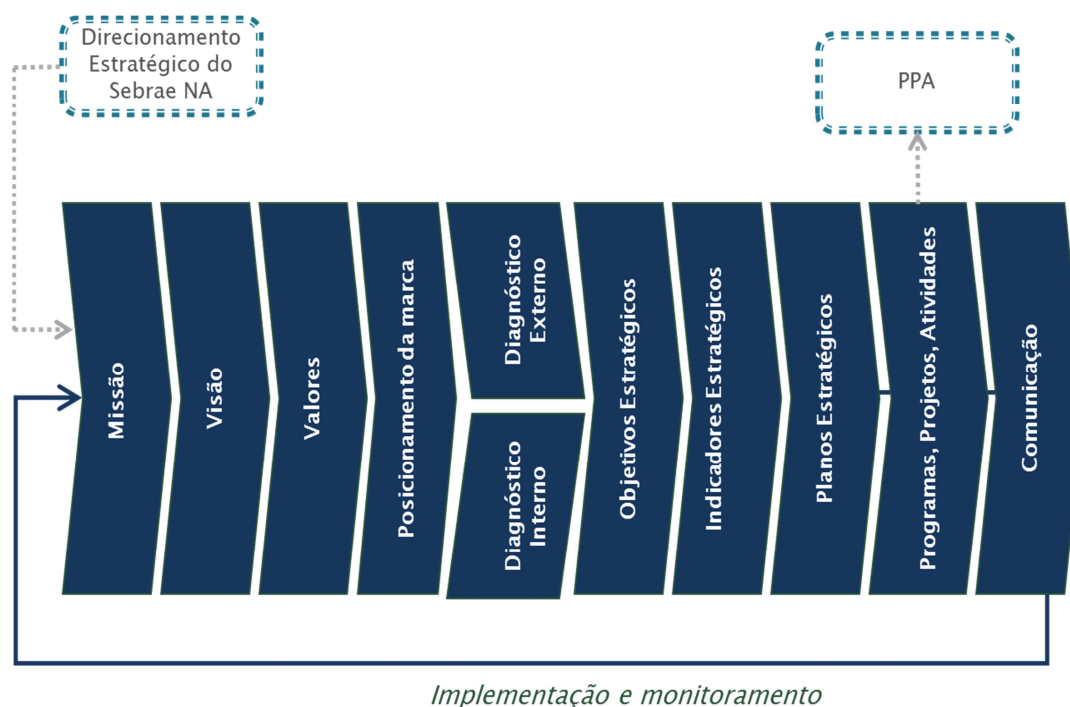


Figura 5 - Ciclo do planejamento estratégico do Sebrae Tocantins

### 3.1. Planejamento Organizacional

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

O modelo de gestão adotado pelo Sebrae Tocantins opera em ciclos de planejamento e gestão que percorrem etapas de formulação, desdobramento, execução, monitoramento, avaliação e revisão das ações, consonantes com o modelo de planejamento do Sistema Sebrae, expresso nas Diretrizes para Elaboração do PPA 2017-2018 e Orçamento 2017. As ações de mudança (inovação e melhoria) exigem ciclos de planejamento e gestão de médio e longo prazo (plurianuais), tal como o PPA, as ações continuadas são programadas em ciclos de planejamento e gestão de curto prazo (anuais), correspondentes ao horizonte de tempo do orçamento.

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





- Gestão Estratégica;
- PSGE – Programa Sebrae de Excelência na Gestão.

Ainda como partes da análise, são levantadas informações sobre os recursos disponíveis, as potencialidades internas, o grau de maturidade e desempenho dos processos. As informações levantadas e apresentadas pelos gerentes responsáveis são consolidadas e serão utilizadas como base para o Planejamento Estratégico da Instituição.

Após as análises dos ambientes externo e interno é realizado o Workshop de Planejamento Estratégico com a participação da Diretoria Executiva, Gerentes e equipe UGE, com o objetivo de construir a matriz SWOT.

A construção da matriz permite identificar os setores mais relevantes, os territórios prioritários, os clientes alvo de cada segmento, entre outros.



Figura 7 - Matriz SWOT

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

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

SEGMENTO	ARAGUATINS	ARAGUAÍNA	COLINAS	GUARÁI	PALMAS SUL	PARAÍSO	PALMAS CENTRO	PORTO NACIONAL	DIANÓPOLIS	GURUPÍ
Madeira e Móveis					X	X				X
Construção Civil		X			X	X		X		X
Confecção e Moda		X	X	X	X	X	X			X
Alimentos e Bebidas	X		X	X		X		X		X
Varejo da Moda	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Produtos Agropecuários	X	X						X		
Materiais de Construção	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Artesanato	X	X			X	X	X	X	X	X
Varejo Alimentar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Turismo	X				X	X	X	X	X	X
Economia digital		X			X				X	X
Beleza e estética	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reparação veicular	X	X			X	X			X	X
Serviços Contábeis	X		X		X			X		X
Bovinocultura de corte e leite	X	X	X	X	X	X			X	X
Ovino cultura	X	X				X			X	X
Hortifruticultura	X	X	X	X	X	X		X	X	
Aquicultura e pesca	X	X	X	X	X		X	X	X	X

**Quadro 3 - Matriz Setor-Território**

Após a identificação dos setores e segmentos prioritários para a organização, o Seminário de Planejamento segue com a análise e a avaliação de desempenho da empresa, baseada no uso de indicadores fundamentado em um modelo de gestão focado em resultados, que se alinha a boas práticas de gestão, abordagem recomendada pelos órgãos de controle externo do país e já presente no âmbito do PPA. O planejamento estratégico da organização se desdobra a partir dos objetivos estratégicos, que se desdobram em prioridades estratégicas, que definem ações estratégicas (projetos e iniciativas).

Ainda como parte de um planejamento bem estruturado é realizada a identificação e avaliação dos riscos, por meio da Unidade de Auditoria Interna, utilizando a Metodologia de Auditoria Focada em Riscos, como subsídio na elaboração de seu plano de trabalho, permitindo a

priorização de seus esforços nas auditorias dos processos mais críticos do SEBRAE Nacional. O objetivo é expandir a cultura de riscos, que hoje fica restrita às Unidades de Auditoria do Sistema, para os gestores de projetos e atividades e, no futuro, de toda a entidade.

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

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

#### **Lista de Projetos e Atividades vinculados a Estratégia de Atuação - 2017**

Objetivo Estratégico Local	Total de Vínculos	Valor Planejado
	Projeto	
Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	ARTMOV - Artesanato do Tocantins em Movimento	485.000
	Alimentos e Bebidas de Palmas	49.719
	Atendimento aos Pequenos Negócios - Guaraí e Região	370.908
	Atendimento aos Pequenos Negócios Colinas e Região	372.651
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína e Região.	535.785
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguatins e Região	535.556
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Dianópolis e Região	221.480
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Gurupi e Região	299.238

	Atendimento aos Pequenos Negócios Palmas e Região	690.361
	Atendimento aos Pequenos Negócios Paraíso e Região	582.492
	Atendimento aos Pequenos Negócios Porto Nacional e Região	333.877
	Atendimento aos Pequenos Negócios Taquaralto e Região	460.596
	Atendimento Integrado Sebrae Tocantins	4.870.256
	Atendimento Remoto Tocantins	122.514
	Beleza e Estética de Gurupi e Região	169.000
	Confecção de Gurupi e Região	131.600
	Contadores de Araguaína	116.295
	Contadores de Gurupi e Região	101.700
	Crescer No Campo - Hortifruti Porto Nacional	350.000
	Crescer no Campo - Pecuária Bico	458.037
	Crescer no Campo - Pecuária Centro	807.046
	Crescer No Campo - Pecuária de Colinas e Região	266.100
	Crescer No Campo - Pecuária Norte	412.578
	Crescer No Campo - Pecuária Sul	428.262
	Crescer No Campo - Piscicultura TO	530.000
	Crescer no Campo - Produção Integrada de Sistemas Agropecuários Norte	291.615
	Economia Digital Para Startups	288.016
	Economia Digital para Startups de Araguaína.	160.000
	Estruturação de Polos de Produção de Seringueira	30.000
	Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu	1.203.393
	Fortalecimento do Turismo da Região do Jalapão	363.333
	Fortalecimento do Turismo de Negócios e Eventos de Palmas	615.050

	Indústria Moveleira de Gurupi e Região	157.800
	Inova Gurupi e Região	129.904
	Materiais de construção de Araguaína	114.084
	Móveis e Decoração	175.144
	Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins	200.000
	Negócios Contábeis Centro	51.356
	Palmas Capital da Moda	188.900
	Produtos Agropecuários de Araguaína e Região	120.955
	Reparação Veicular de Araguaína	114.141
	Serviços Automotivos de Gurupi e Região	132.800
	Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins	440.000
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins	19.645
	Políticas de Desenvolvimento Implantadas	525.000
Promover a educação e a cultura empreendedora.	Gestão de Produtos/Serviços de Educação	700.000
Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.	Articulação de Parceiros Estratégicos	20.000
Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.	Gestão do Conhecimento - Estudos e Pesquisas	20.000
Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.	Normatização e Implantação da Gestão Documental do SEBRAE/TO.	10.000
Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.	Desenvolvimento de Talentos Interno 2013/2018	10.000
	Gestão de equipes - alta performance	27.000
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	Gestão e Desenvolvimento de Fornecedores Sebrae TO	57.144
Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento ao cliente.	Construção e Reforma das Sedes do Sebrae-TO	450.000
	Modernização do Parque Tecnológico	750.400
Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.	Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços do Sebrae Tocantins	240.000
	Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia	10.000

	SebraeLAB Tocantins	400.000
Aprimorar a excelência da gestão com foco na sustentabilidade	Modernização e Otimização do SEBRAE Tocantins	10.000
	Programa SEBRAE de Excelência em Gestão - Tocantins	50.000
	Promoção da Responsabilidade Social Institucional	40.000
<b>Total de Projetos</b>		21.816.731
<b>Macroprocessos</b>	<b>Atividades</b>	<b>Valor Planejado</b>
Gestão de Marketing Institucional	Gestão da Comunicação	100.00
Gestão de Tecnologia da Informação	Gestão da TI	742.790
Gestão Administrativa	Custeio Administrativo	3.372.074
	Gestão da Administração Patrimonial	2.856
	Gestão das Unidades Corporativas	252.000
Gestão Jurídica	Assessoria Jurídica	240.000
Gestão do Capital Humano	Remuneração dos Estagiários	193.188
	Remuneração de RH - Custeio Administrativo	2.095.502
	Provimento e Seleção de Pessoal	3.000
	Remuneração de RH - Relacionado a Negócios	16.711.310
	Gestão de Equipe de Alta performance	7.000
	Segurança e Saúde no Trabalho	30.000
Gestão de Negócios	Suporte Operacional - UNOPs	1.212.720
	Suporte Operacional - CEEmpresarial	492.440
Relacionamento com o Cliente	GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	280.000
	Gestão de Produtos e Soluções de Inovação e Tecnologia	76.926
<b>Total de Macroprocessos</b>		25.711.806
<b>Total</b>		47.528.537

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

## Programas Nacionais

<b>Programa Nacional</b>	<b>Previsto Original Ano</b>	<b>Previsto Ajustado Ano</b>	<b>Previsto Ajustado Jan a Dez</b>	<b>Executado</b>	<b>% Execução</b>	<b>Clientes Previstos</b>	<b>Clientes Executado</b>	<b>% Clientes</b>
<b>PG - Agentes Locais de Inovação</b>	0	350.360	350.360	327.072	93,4%	216	188	87,0%
<b>PG - Educação Empreendedora</b>	0	800.715	800.715	797.803	99,6%	25.381	25.485	100,4%
<b>PG - Negócio a Negócio</b>	0	402.282	402.282	400.500	99,6%	3.292	3.274	99,5%
<b>PG - Sebrae Mais</b>	100.800	0	0	0	0,0%	0	12	0,0%
<b>PG - Sebraetec</b>	395.360	14.739.628	14.739.628	7.401.410	50,2%	4.784	3.901	81,5%
<b>Total</b>	<b>496.160</b>	<b>16.292.985</b>	<b>16.292.985</b>	<b>8.926.785</b>	<b>54,8%</b>	<b>33.673</b>	<b>32.788</b>	<b>97,6%</b>

**Tabela 2 - Programas Nacionais**

### **Notas explicativas:**

Programa SEBRAETEC – O aporte de recursos de CSN para investimento no SEBRAETEC foi realizado no mês de abril, contudo, a abertura do Edital de Credenciamento local, conforme novas diretrizes do Sebrae Nacional, sucedeu em maio, tendo finalizado o credenciamento das primeiras prestadoras de serviço em junho, comprometendo a execução física e orçamentária da solução. Cabe ressaltar que o início da operacionalização do Sebraetec no segundo semestre foi uma realidade nacional.

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

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

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

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



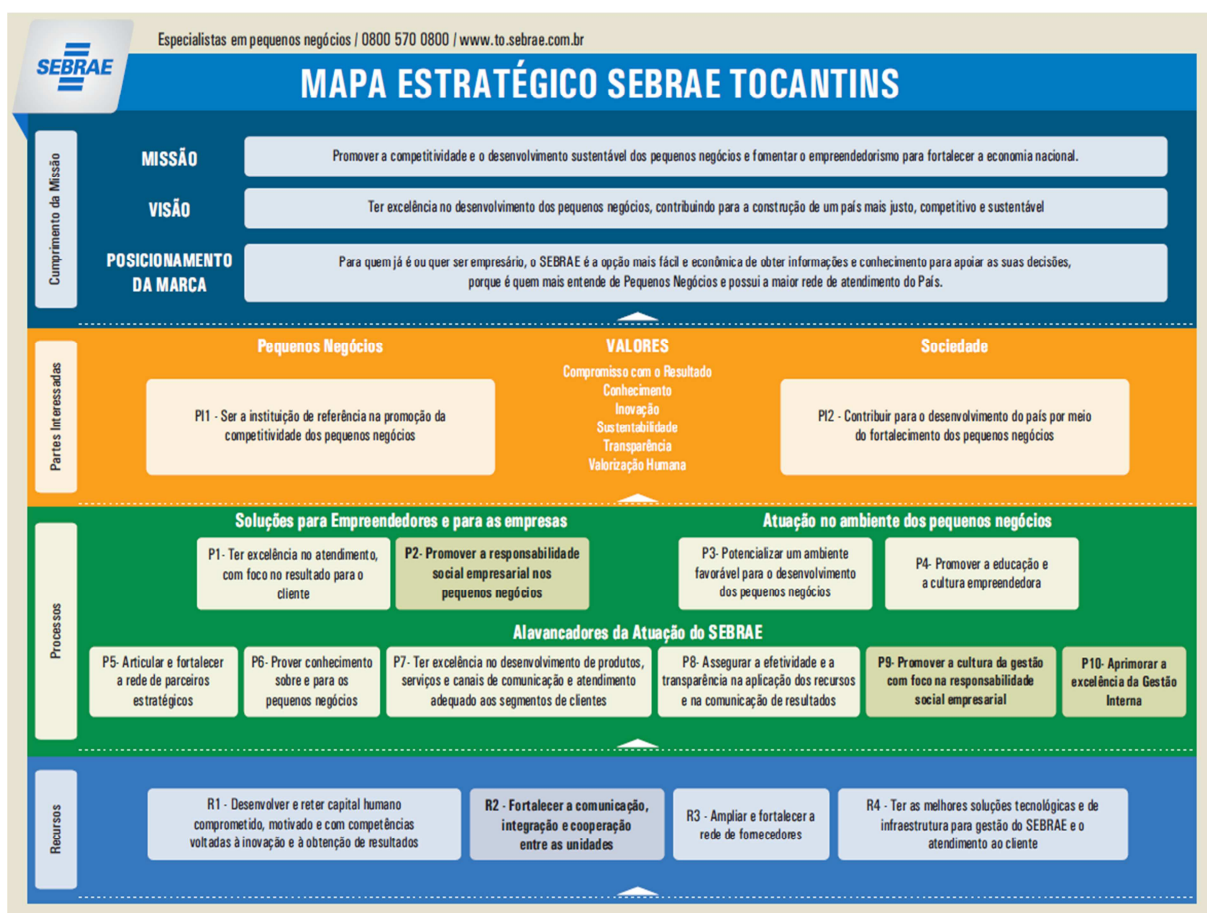


Figura 8 - Mapa Estratégico Sebrae Tocantins

P11 - Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.

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

P12 - Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.

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

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

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

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

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

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

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

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

**P3 - Promover a educação e cultura empreendedora**

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

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

**P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios**

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

**P5- Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.**

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

**P6 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados**

Descrição: Assegurar a aplicação eficaz dos recursos por meio da excelência na gestão organizacional, de projetos, de custos e da política de recursos próprios.

Buscar continuamente o fortalecimento da imagem do Sistema Sebrae, comunicando de forma transparente junto às partes interessadas os resultados obtidos para os pequenos negócios.

**P7 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes**

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

**P8- Promover a cultura da gestão com foco na Responsabilidade Social Empresarial**

Descrição: Atuar para a implementação de ações que promovam a prática da responsabilidade social empresarial no Sebrae Tocantins.

**P9 - Promover a Responsabilidade Social Empresarial dos pequenos negócios**

Descrição: Atuar como disseminador da prática da responsabilidade social empresarial com parte das estratégias e planos nos pequenos negócios que permeie as dimensões econômica, social e ambiental, em todas as atividades do negócio.

**P10 - Aprimorar a excelência da Gestão Interna**

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

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

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

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

## R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores

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

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

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

## R4 - Fortalecer a comunicação, integração e cooperação entre as unidades

Descrição: Assegurar a efetividade da comunicação e integração, por meio de práticas de gestão que promovam a cooperação e o inter-relacionamento, entre as diversas unidades do Sebrae.

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

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

Em 2016 os responsáveis pelos indicadores estratégicos, juntamente com técnico da UGE, elaboraram uma ficha de acompanhamento de cada indicador, onde foi inserido o histórico, metas, prazos e ações para alcance das metas estabelecidas. Em setembro de 2015 o Comitê de Análise da Estratégia reuniu-se para análise e acompanhamento dos planos de ações e metas estabelecidas.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade Responsável
<b>Partes Interessadas</b>	PI1- Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos Pequenos Negócios	Índice de Imagem junto aos pequenos negócios	UGE/UMC
	PI2- Contribuir para o desenvolvimento nacional através do fortalecimento dos pequenos negócios	Índice de imagem junto à sociedade	UGE/UMC
<b>Processos</b>	P1- Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente	Taxa de Resultados alcançados em Projetos de Atendimento	UGE
		Índice de satisfação do cliente	UGE/UAT
	P2 - Promover a responsabilidade social empresarial nos pequenos negócios	Taxa de projetos com ações de responsabilidade social empresarial	UGEX
	P3- Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos Pequenos Negócios	Número de municípios com políticas de desenvolvimento implantadas	ASG
	P4- Promover a educação e a cultura empreendedora	Número de Potenciais empreendedores atendidos	UGE/UPS
	P5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	Taxa de Parceiros articulados e fortalecidos	UAT
	P6 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	Acessos/downloads aos conteúdos do Portal Sebrae	UGE/UAT

		Número de estudos produzidos sobre os pequenos negócios	UGE
	P7 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.	Índice de aplicabilidade de produtos e serviços	UGE/UAT
	P8 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	Índice de transparência percebida pela Sociedade	UGE/UGOC
	P9 - Promover a cultura da gestão com foco na Responsabilidade Social Empresarial	Índice de Responsabilidade Social Empresarial. Refere-se ao limite de investimento em ações de RSE, no mínimo de 1% e no máximo 2%.	UGEX
	P10 - Aprimorar a excelência da Gestão Interna	Índice de Maturidade na Gestão	UGEX
<b>Recursos</b>	R1- Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	ICO - Índice de Clima Organizacional	UGP
	R2 - Fortalecer a comunicação, integração e cooperação entre as unidades	Grau de satisfação da comunicação Interna	UGP/UMC
	R3 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	Índice de satisfação com os fornecedores	UAF
	R4 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes	Índice de satisfação dos clientes internos quanto ao Suporte Tecnológico (Média anual)	UTIC

**Quadro 4 - Indicadores do mapa estratégico**

### 3.1.2. Estágio de implementação do planejamento estratégico

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

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

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

#### **Metas Mobilizadoras**

Os indicadores das Metas Mobilizadoras são resultado do desdobramento dos indicadores de desempenho do Mapa Estratégico. Possibilitam, portanto, a indução e o monitoramento contínuo do esforço do Sebrae para o alcance dos seus objetivos.

Esses indicadores referem-se a resultados considerados prioritários no âmbito do PPA e possuem metas, cujo alcance está atrelado ao recebimento de uma parcela da remuneração variável por parte dos colaboradores. Essas metas são as que recebem a denominação de Metas Mobilizadoras.

Objetivo Estratégico vinculado	Indicador de desempenho	Meta Mobilizadora	Indicador da meta mobilizadora
P1 – Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	Taxa de pequenos negócios atendidos	1 - Atendimento a pequenos negócios	Número de pequenos negócios atendidos
		2- Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação	Número de pequenos negócios atendidos com soluções específicas de inovação
		3- Atendimento a microempreendedores individuais	Número de microempreendedores individuais atendidos
		4- Atendimento a microempresas	Número de microempresas atendidas
		5- Atendimento a empresas de pequeno porte	Número de empresas de pequeno porte atendidas
	Taxa de Pequenos Negócios fidelizados	7- Fidelização	Taxa de Pequenos Negócios fidelizados
P2 – Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	Número de municípios com a Lei Geral implementada	6- Municípios com políticas de desenvolvimento institucionalizadas	Número de municípios com a Lei Geral implementada.

Quadro 5 - Indicadores de desempenho que estarão vinculados a metas Mobilizadoras no PPA 2016

Meta	Previsto	Realizado	%
Meta 1: Atendimento a pequenos negócios	18.639	23.813	127,8%
Meta 2: Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	5.134 4	4.343	84,6%
Meta 3: Atendimento a Microempreendedor Individual	13.049	15.077	115,5%
Meta 4: Atendimento a Microempresas	4.500	7.245	161,0%
Meta 5: Atendimento a pequenas empresas	1.090	1.491	136,8%
Meta 6: Municípios com políticas de desenvolvimento institucionalizadas	10	11	110%
Meta 7: Fidelização	35,0%	43,0%	

Tabela 3 - Resultados das Metas Mobilizadoras / Fonte: SME

### Nota explicativa:

O estabelecido originalmente para a Meta Mobilizadora 2: *Atendimento a Pequenos Negócios com Soluções Específicas de Inovação* para 2016 era de 1.065, sendo repactuada para 5.134 em virtude do aporte de recursos de CSN para investimento no SEBRAETEC realizado no mês de abril, contudo, o prazo para operacionalização e preparação dos credenciados com os

novos critérios do edital ficou reduzido, comprometendo o alcance da meta repactuada pelo Sebrae Tocantins que iniciou a execução da solução em agosto / 2016. Verificamos também que o tempo, para iniciar a operação do ALI – Agente Local de Inovação, em virtude do processo seletivo e capacitação dos agentes que captam demandas para execução de soluções de inovação e tecnologia para Pequenos Negócios, contribuiu para a meta reduzida. Entretanto, mesmo com as dificuldades relatadas acima, o SEBRAE Tocantins realizou Seminários e Eventos de Inovação que contribuíram para elevar a meta física, sendo que a execução física ficou em 84,6% e a execução financeira de CSN do SEBRAETEC em 51,1%.

### Indicadores de Atendimento

Os indicadores de resultados operacionais são utilizados para monitorar o desempenho de processos do Sebrae. A abrangência desses indicadores costuma ser local, mas ocasionalmente podem referir-se ao Sistema Sebrae.

Instrumento	Indicador	Previsto Original	Previsto Ajustado	Previsto Ajustado	Total	% Execução até 2016/ Novembro	% Execução até 2016
Consultoria	Nº de Horas Aplicadas	21.850	69.825	69.825	61.471	88,0%	88,0%
Curso	Nº de Inscritos	0	1.395	1.395	4.632	332,0%	332,0%
	Nº de Inscritos	2.947	21.557	21.557	27.007	125,3%	125,3%
	Nº de Realizações	196	944	944	1.212	128,4%	128,4%
Feira	Nº de Realizações	0	1	1	0	0,0%	0,0%
	Nº de Pequenos Negócios Participantes	11	12	12	22	183,3%	183,3%
	Nº de Pessoas Informadas	44.840	124.216	124.216	146.759	118,1%	118,1%
Informação	Nº de Realizações	55.904	124.015	124.015	146.722	118,3%	118,3%
	Nº de Participantes	15	15	15	55	366,7%	366,7%
Missão/caravana	Nº de Pequenos Negócios Participantes	60	34	34	56	164,7%	164,7%
	Nº de Realizações	6	3	3	7	233,3%	233,3%
	Nº de Participantes	77	51	51	246	482,4%	482,4%
	Nº de Pequenos Negócios Participantes	211	337	337	346	102,7%	102,7%
	Nº de Realizações	19	34	34	40	117,6%	117,6%
	Nº de Participantes	2.769	8.525	8.525	7.476	87,7%	87,7%
Oficina	Nº de Realizações	168	387	387	431	111,4%	111,4%
	Nº de Realizações	20.903	39.643	39.643	35.343	89,2%	89,2%
Orientação	Nº de Realizações	4.310	14.580	14.580	14.877	102,0%	102,0%
	Nº de Realizações	212	412	412	502	121,8%	121,8%
Palestra	Nº de Participantes	845	1.419	1.419	6.483	456,9%	456,9%
	Nº de Realizações	17	42	42	54	128,6%	128,6%
Seminário	Nº de Participantes	845	1.419	1.419	6.483	456,9%	456,9%
	Nº de Realizações	17	42	42	54	128,6%	128,6%

Tabela 4 - Metas de Atendimento /Fonte: SME.



Instrumento	Indicador	Previsto Original	Previsto Ajustado	Previsto Ajustado	Total	% Execução até 2016/Dezembro	% Execução até 2016
Consultoria	Nº de Horas Aplicadas	21.850	69.825	69.825	67.784	97,1%	97,1%
Curso	Nº de Inscritos	0	3.500	3.500	4.904	140,1%	140,1%
	Nº de Inscritos	2.947	27.475	27.475	27.921	101,6%	101,6%
	Nº de Realizações	196	1.117	1.117	1.263	113,1%	113,1%
Feira	Nº de Realizações	0	1	1	0	0,0%	0,0%
	Nº de Pequenos Negócios Participantes	11	12	12	22	183,3%	183,3%
	Nº de Pessoas Informadas	44.840	126.096	126.096	155.088	123,0%	123,0%
Informação	Nº de Realizações	55.904	218.716	218.716	155.051	70,9%	70,9%
Missão/caravana	Nº de Participantes	15	15	15	57	380,0%	380,0%
	Nº de Pequenos Negócios Participantes	60	34	34	82	241,2%	241,2%
	Nº de Realizações	6	3	3	9	300,0%	300,0%
	Nº de Participantes	77	51	51	343	672,5%	672,5%
	Nº de Pequenos Negócios Participantes	211	372	372	353	94,9%	94,9%
	Nº de Realizações	19	43	43	44	102,3%	102,3%
Oficina	Nº de Participantes	2.769	9.965	9.965	7.824	78,5%	78,5%
	Nº de Realizações	168	463	463	447	96,5%	96,5%
Orientação	Nº de Realizações	20.903	51.119	51.119	36.861	72,1%	72,1%
Palestra	Nº de Participantes	4.310	19.010	19.010	15.218	80,1%	80,1%
	Nº de Realizações	212	487	487	516	106,0%	106,0%
Seminário	Nº de Participantes	845	4.255	4.255	7.183	168,8%	168,8%
	Nº de Realizações	17	57	57	57	100,0%	100,0%

Tabela 5 - Metas de Atendimento /Fonte: SME.

### Nota Explicativa:

No Boletim de Monitoramento SME 2016 de encerramento do exercício algumas metas de atendimento não foram atingidas em virtude de ajustes realizados no intuito de equilibrar as Metas de Instrumentos de Atendimento de 2016 nos Projetos de Atendimento que estavam com execução acima de 115%, sendo realizado no mês de dezembro o aumento da previsão de metas de atendimento (instrumentos) em alguns projetos no SGE. Considerando que em Novembro/2016 já estávamos com algumas Metas de Atendimento (instrumentos) com a execução atingida e/ou superada e outras a serem superadas. Entretanto, a orientação para o procedimento contemplava: (1º) o aumento da meta prevista em alguns projetos com execução acima de 115%, visando equilibrar os projetos de atendimento e a (2º) a redução da meta prevista em dois projetos (Atendimento Setorial Serviços Tocantins e Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região), sendo que o 2º procedimento de redução das metas previstas não foi realizado, em virtude de inconsistências nos Sistemas no SEBRAE Nacional para o processamento das informações no SME e a impossibilidade de acesso aos Sistemas no período de férias coletivas. Ressalto que mesmo com a situação descrita, se considerarmos a

meta estabelecida e prevista até novembro, não seria cumprida as seguintes metas: horas de consultoria, Oficinas (nº de participantes) e Orientação Técnica. Todavia, as metas estariam com a variação de execução de 15% para mais ou menos. Esta situação provocou a redução do percentual de execução de alguns instrumentos de atendimento de novembro para dezembro. Contudo, os projetos foram ajustados devidamente, com exceção do Projeto Desenvolvimento da Pecuária – Centro que houve lançamento acima do previsto em horas de consultoria.

**Informações:** Nº de Realizações e Nº de Pessoas Informadas - Dezembro / 2017

Justifica-se a realização de 70,9% do número de realizações de informações pela não efetivação das parcerias previstas no projeto Atendimento Setorial Serviços Tocantins. E a superação de 123% tendo em vista que o Sebrae Tocantins em 2016 não possui previsão precisa de atendimentos remotos que foram importados pelo Sebrae/NA para o Sebrae/UF.

**Orientações:** Nº de Realizações

Justifica-se a realização de 72,1% do número de realizações de orientações pela não efetivação das parcerias previstas no projeto Atendimento Setorial Serviços Tocantins.

**Oficina:** Nº de Participantes

Justifica-se a realização de 78,5% do número de participantes em Oficinas pela não efetivação das parcerias previstas no projeto Atendimento Setorial Serviços Tocantins.

**Palestras:** Nº de Participantes

Justifica-se a realização de 80,1% do número de participantes em Oficinas pela não efetivação das parcerias previstas no projeto Atendimento Setorial Serviços Tocantins.

**Curso:** Nº de Inscritos

Justifica-se a realização de 140,1% do número de inscritos em cursos, a crescente busca de conhecimento dos empreendedores tocaninenses e demandas espontâneas de parceiros.

**Feira:** Nº de Realizações e Nº de Pequenos Negócios Participantes

Justifica-se a não realização de Feiras, decorrente de erro de sistema de lançamento de metas de atendimento. Tal meta foi prevista no Projeto Mulheres Empreendedoras do Tocantins, e foi realizada conforme documentos comprobatórios. A realização em 183,3% do número de participantes decorre da busca por geração de negócios em eventos realizados pelo Sebrae.

**Missões:** Nº de Participantes, Nº de Pequenos Negócios Participantes, Nº de Realizações e Nº de Participantes.



Justificam-se as variações do número de pequenos negócios participantes inscritos e realizações de missões em eventos de terceiros, decorrentes da demanda de pequenos negócios na busca por conhecimento e acesso a mercados.

#### **Seminário: N° de Participantes**

Justifica-se as variações de 168% do número participantes em Seminários, decorrentes da realização de seminários da Caravana de Inovação e Seminário de Como Driblar a Crise, que em consequência do cenário econômico provocou uma demanda crescente por informações do tema.

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

Após aprovação dos programas, projetos e atividades pelas Diretorias do Sebrae Tocantins é realizada no Sistema de Gestão da Estratégia – SGE a vinculação das Estratégias Locais com as Estratégias Nacionais.

A tabela seguinte correlaciona os objetivos estabelecidos no mapa estratégico com as ações e projetos identificados para 2016.

Objetivo Estratégico Local	Total de Vínculos
	Projeto
Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	Agronegócio Médio Norte
	Atendimento ao Microempreendedor Individual Palmas e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios da Região Norte
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Palmas e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios do Bico do Papagaio
	Atendimento aos Pequenos Negócios do Vale do Araguaia
	Atendimento Individual MEI - Região Médio Norte
	Atendimento MEI por Inteiro em Araguaína
	Atendimento Setorial Agro Sul/Sudeste
	Atendimento Setorial Agronegócio - Palmas e Região
	Atendimento Setorial Agronegócios - Tocantins
	Atendimento Territorial Sul
	Bovinocultura de Leite - Médio Norte
	Brasil Original -Tocantinense
	Desenvolvimento da Moda de Araguaína
	Desenvolvimento da Pecuária - Centro
	Economia Digital Para Startups
	Empoderamento Competitivo Indústria de Madeira e Móveis - Sul

	Encadeamento Produtivo Pecuária de Corte
	Estruturação de Polos de Produção de Seringueira
	Estruturação do Polo Turístico da Região Sul do Tocantins
	Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu
	Eventos de Apoio aos Pequenos Negócios do Tocantins
	Fortalecimento das Marmorarias de Araguaína
	Fortalecimento do cooperativismo para inclusão financeira na região central
	Fortalecimento do Setor de Serviços de Palmas
	Inova Loja - Capim Dourado Shopping
	Maturidade em Gestão da Estratégia - SEBRAE TO
	Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins
	Oficinas de Motos de Araguaína
	Pecuária de Leite Norte
	Projeto AgroLeite - Sul/Sudeste
	Reparação Veicular de Araguaína
	Roteiro Turístico Integrado Chapada das Mesas e Jalapão
	SEBRAE/TO - Central de Relacionamento 0800
	SEBRAE/TO - Qualidade da Gestão nos Pequenos Negócios
	Shopping Céu Aberto Avenida Tocantins
	Sudeste Empreendedor - Travessia Seca
	Turismo e Produção Associada - Região Sul
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins
	Compras Governamentais com os Pequenos Negócios
	Institucionalização da Lei Geral das MPEs no Estado do Tocantins
	LÍDER - Liderança para o Desenvolvimento Regional
Promover a educação e a cultura empreendedora.	Gestão de produtos nacionais
	Promoção de Serviços Nacionais SEBRAE no Atendimento Individual Presencial
Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.	Diagnóstico de Potenciais Indicações Geográficas do Tocantins
	Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia
	TO Sebrae Negócios
Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.	Memorial Sebrae TO
	Normatização e Implantação da Gestão Documental do SEBRAE/TO.
Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.	Desenvolvimento de Talentos Interno 2013/2018
	Gestão de equipes - alta performance
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	Rede Nacional de Consultores do Sebrae - Tocantins
Fortalecer a comunicação, integração e cooperação entre as unidades.	Escritório de Gestão de Projetos / Sebrae TO
	Gestão do Clima Organizacional e Integração
Aprimorar a excelência da Gestão Interna.	Modernização e Otimização do SEBRAE Tocantins
Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.	Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços do Sebrae Tocantins

**Quadro 6 - Vinculação entre Objetivos Estratégicos e Projetos/Atividades**

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

Após a aprovação do Plano Plurianual (PPA) pelo CDN, o Sebrae Tocantins monitora constantemente a execução dos planos de ação e metas definidas, por meio de reuniões das reuniões Direx, Reuniões de Análise de Desempenho - RAD, Reunião de Análise da Estratégia – RAE, reuniões do Comitê de Gestão da Estratégia, dentre outras, promovendo os ajustes necessários no desempenho para o alcance dos objetivos estratégicos.

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

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

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

Quanto à formatação da pauta e responsabilidades da RAD:

- Análise Mensal do desempenho Estratégico: Relativa aos indicadores estratégicos, institucionais e metas mobilizadoras. Responsável: UGE
- Análise Mensal do desempenho dos indicadores gerenciais: Relativa aos indicadores dos macroprocessos. Responsável: UGEX
- Análise Mensal do desempenho dos indicadores operacionais: Relativa aos indicadores de natureza operacional, sendo:
  - Indicadores de execução orçamentária: Responsável UGOCC,
  - Indicadores de metas de atendimento: Responsável UGA
  - Indicadores resultados de projetos: Responsável UAC, UGA e UGE;
- Assuntos Diversos: Informes sobre atividades de gestão (medidas de gestão, comunicados, decisões da Direx e outros).

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

Os indicadores estratégicos de resultados institucionais são mensurados pelo SEBRAE/NA e monitorados pelo SEBRAE/TO, por meio do Manual de Indicadores e Metas. Os indicadores dos objetivos estratégicos específicos do estado são monitorados por meio de plano de ação elaborado pelo responsável de cada objetivo, seus resultados são apresentados na RAE. O foco da RAE é a discussão e tomada de decisões críticas sobre o desempenho da organização na execução da estratégia planejada. Para que isso ocorra com sucesso, o maior esforço deve concentrar-se na etapa de preparação e alinhamento das partes envolvidas, o que se inicia com bastante antecedência da RAE.

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

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

### **3.3. Desempenho Orçamentário**

Demonstrativo da execução orçamentária do SEBRAE Tocantins no ano de 2016:

Balanco Orçamentário - Sebrae/TO - R\$ mil											
Receitas	Previsão no Ano		Execução			Despesas	Previsão no Ano		Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)		Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Receitas Correntes	39.333	53.774	48.321	122,9%	89,9%	Despesas Correntes	38.629	53.939	42.590	110,3%	79,0%
Contribuição Social Ordinária-CSO	29.489	29.489	30.876	104,7%	104,7%	Pessoal, Encargos e Benefícios	20.111	19.719	18.858	93,8%	95,6%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	0	0	115	0,0%	0,0%	Serviços Prof. e Contratados	15.491	25.381	16.101	103,9%	63,4%
Contribuição Social do Sebrae NA-CSN	4.919	15.991	10.892	221,4%	68,1%	Demais Despesas Operacionais	2.528	7.693	6.922	273,9%	90,0%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0	0,0%	0,0%	Encargos Diversos	500	938	502	100,4%	53,6%
Convênios com Parceiros	2.058	1.069	517	25,1%	48,4%	Transferências (Parceiros)	0	208	206	0,0%	99,4%
Aplicações Financeiras	350	1.300	1.421	405,9%	109,3%						
Empresas Beneficiadas	2.068	5.385	3.910	189,1%	72,6%						
Outras Receitas	450	540	591	131,4%	109,5%						
Déficit Corrente			-			Superávit Corrente			5.731		
Receitas de Capital	0	0	0	-	-	Despesas de Capital	5	348	300	6003,1%	86,3%
Alienação de Bens	0	0	0	0,0%	0,0%	Investimentos / Outros	5	103	74	1478,7%	72,0%
Operações de Crédito	0	0	0	0,0%	0,0%	Amortização de Empréstimos	0	245	226	0,0%	92,2%
Saldo de Exercícios Anteriores	1.000	1.000	-	-	-	Fundo de Reserva	1.699	487	-	-	-
Receitas Totais	40.333	54.774	48.321	119,8%	88,2%	Despesas Totais	40.333	54.774	42.891	106,3%	78,3%
Resultado - Déficit			-			Resultado - Superávit			5.431		
Total Geral	40.333	54.774	48.321	119,8%	88,2%	Total Geral	40.333	54.774	48.321	119,8%	88,2%

Tabela 6 - Balanco Orçamentário: Fonte SME

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

#### Justificativa para não apresentação:

*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.*

### 3.3.2. Fatores intervenientes no desempenho orçamentário

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

#### Arrecadação – Previsão x Execução

Receitas	Previsão no Ano		Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	Realizado (c)	% (c/a)	% (c/b)
<b>Receitas Correntes</b>	<b>39.333</b>	<b>53.774</b>	<b>48.321</b>	<b>122,9%</b>	<b>89,9%</b>
Contribuição Social Ordinária-CSO	29.489	29.489	30.876	104,7%	104,7%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	0	0	115	0,0%	0,0%
Contribuição Social do Sebrae NA-CSN	4.919	15.991	10.892	221,4%	68,1%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0	0,0%	0,0%
Convênios com Parceiros	2.058	1.069	517	25,1%	48,4%
Aplicações Financeiras	350	1.300	1.421	405,9%	109,3%
Empresas Beneficiadas	2.068	5.385	3.910	189,1%	72,6%
Outras Receitas	450	540	591	131,4%	109,5%
<b>Déficit Corrente</b>			-		
<b>Receitas de Capital</b>	<b>0</b>	<b>452</b>	<b>452</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Alienação de Bens	0	0	0	0,0%	0,0%
Operações de Crédito	0	0	0	0,0%	0,0%
<b>Saldo de Exercícios Anteriores</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Receitas Totais</b>	<b>40.333</b>	<b>54.774</b>	<b>48.321</b>	<b>119,8%</b>	<b>88,2%</b>
<b>Resultado - Déficit</b>			-		
<b>Total Geral</b>	<b>40.333</b>	<b>54.774</b>	<b>48.321</b>	<b>119,8%</b>	<b>88,2%</b>

Tabela 7 - Arrecadação - Previsão X Execução

#### Explicação das receitas

Com a mudança do repasse de CSO ocorrido desde Junho/2016, a metodologia do repasse se dá através da arrecado realizada pela Receita Federal. Havendo aumento na arrecadação, o Sebrae/NA repassa ao estado a sua contrapartida, na Redução de arrecadação o repasse é

efetuado conforme o arrecadado. Com esta nova metodologia, a CSO teve um incremento de 1.387.000, o que representou 4,7%.

No ano de 2016, tivemos que realizar uma Reprogramação, que é o ajuste do nosso orçamento. Esta reprogramação foi necessária, pois quando começamos o ano de 2016, nos foi colocada a dificuldade do repasse de CSN. Iniciamos o ano o PPA de 39.333.000 e na metade do ano já tínhamos superado a variação de 20% do nosso PPA, necessitando que fosse realizado a Reprogramação orçamentária.

Na coluna execução, podemos observar que na Fonte de CSN tivemos uma execução de 221% antes da Reprogramação e de 68,1% após realizada a Reprogramação.

Na reprogramação, reduzimos a fonte de Convênios com Parceiros de R\$ 2.058.000 para R\$ 1.069.000 devido à grande dificuldade de aporte financeiro dos parceiros, a ainda sim nossa execução, foi de R\$ 517.000, o que representa 25,1% do PPA Original e 48,4% do PPA Reprogramado.

Tivemos um acréscimo de R\$ 950.000 do previsto para o ajustado referente às Aplicações Financeiras. Este aumento deve-se em parte da dificuldade na execução do Sebrae Tocantins com alguns programas Nacionais, ficando assim os recursos financeiros aplicados.

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

Tivemos um aumento de 4,7% (R\$ 1.387.000) referente à previsão de Receita Original

#### **2. CSO - Saldo De Exercícios Anteriores**

Não prevíamos que houvesse excesso de arrecadação e o mesmo foi de R\$ 115.000.

#### **3. Contribuição Social do Sebrae NA-CSN**

No início de 2016, com a dificuldade financeira do Sistema Sebrae não contávamos com a CSN, que acabou incrementando as nossas Receitas durante o ano de 2016, advindas principalmente do Sebraetec. Saímos de R\$ 4.919 para R\$ 15.991 com variação de 221,4%

#### **4. Convênios Com Parceiros**

A execução de 48,4% de receita de convênio com relação à previsão reprogramada deve-se pela dificuldade da nossa economia e a atual situação das Instituições Públicas.

#### **5. Aplicações Financeiras**

A execução de 405,9% de receita de aplicações financeiras com relação ao previsto original deve-se principalmente pela baixa execução do Sebrae Tocantins. Ao analisarmos a reprogramação realizada, o percentual cai para 109,3%.

#### **6. Empresas Beneficiadas**

A execução de 189,10% de receita de empresas beneficiadas com relação ao previsto original deve-se pelo incremento de CSN, principalmente de Sebraetec para execução nos projetos. Analisando a Reprogramação, tivemos 72,6% de Execução. Como boa parte dos Recursos de Sebraetec foram executadas no segundo semestre, não conseguimos realizar a execução desta fonte.

#### **7. Outras Receitas**

A execução de 131,4% de outras receitas com relação ao previsto original deve-se principalmente pela restituição de pessoal cedido. Analisando o PPA Ajustado, o percentual de execução cai para 109,5%.

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

Buscando promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, o SEBRAE/TO tem firmando convênios e patrocínios com instituições, Federações e empresas, com o objetivo de fortalecer a economia local e o fortalecimento da marca. Contudo em 2016 não foi firmado convênios novos em que o SEBRAE/TO como figura de concedente.

Entretanto, em 2016 foi repassado recursos para os seguintes convênios:

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

Além destes, temos os seguintes convênios em execução, porém não foram repassados recursos em 2016, são eles:

- Convênio 12/2012, formalizado em 2012 com Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR/TO administração regional do Estado do Tocantins, para apoiar na execução do projeto intitulado “FEM – Formação de Empreendedores”, para realizar 10 turmas do Programa de Formação de Empreendedores, sendo 05 turmas para produtores de leite e 05 turmas para piscicultores e pescadores.

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

Convênios*	Transferidos em 2016	Total de Convênios Vigentes
Quantidade	1	2
Valores	206.782,38	7.862.670,34

**Quadro 7- Convênios**

\* Do montante total dos convênios de R\$ 7.862.670,34 (sete milhões, oitocentos e sessenta e dois mil, seiscentos e setenta reais e trinta e quatro centavos ), destes R\$ 4.134.883,38 (quatro milhões, cento e trinta e quatro mil, oitocentos e oitenta e três reais e trinta e oito centavos) são aportes do SEBRAE/TO e R\$ 3.727.786,96 (três milhões, setecentos e vinte e sete mil, setecentos e oitenta e seis reais e noventa e seis centavos) são de contra partida financeira/econômicas dos convenientes/parceiros.

Convênios*	Valores prestados contas em 2016
Quantidade	2
Valores	382.035,10

**Quadro 8 - Convênios prestados contas em 2016**

\* O somatório ao longo dos exercícios dos instrumentos com prestação de contas final em 2016 foi de R\$ 6.297.840,34

## **Outras Transferências**

Em 2016, não houve outras transferências de valores.



### 3.3.4. Informações sobre a realização das receitas

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

Receitas	Execução em Milhões		
	2015	2016	Variação %
Contribuição Social Ordinária-CSO	30.441	30.875	1,43%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	1.243	115	-90,75%
CSO - Ressarcimentos	33		-100,00%
Contribuição Social do Sebrae NA-CSN	30.309	10.892	-64,06%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0,00%
Convênios com Parceiros	1.353	517	-61,79%
Aplicações Financeiras	1.162	1.421	22,29%
Empresas Beneficiadas	3.075	3.910	27,15%
Outras Receitas	671	591	-11,92%
<b>TOTAL</b>	<b>68.287</b>	<b>48.321</b>	<b>70,76%</b>

Tabela 8 - Realização das Receitas

Notas explicativas das variações entre os dois últimos exercícios 2015 e 2016:

#### DAS RECEITAS

1. **CSO - SALDO de Exercícios Anteriores** – A variação de -90% referem-se ao excesso de arrecadação do 4º Trimestre de 2015. Em 2016, encerrou-se este tipo de repasse.
2. **CSO – Ressarcimentos** - Em 2016 encerrou-se este tipo de repasse, devida a nova formulação de repasse da CSO conforme a arrecadação.
3. **Contribuição Social Nacional (CSN)** – A variação de -64,06% na execução de receita de CSN é proveniente da Dificuldade de execução do Sebraetec que foi inserido no cenário no segundo semestre de 2016.
4. **Convênios com Parceiros** – A variação de -61,79%, comparada ao exercício anterior, deve-se pela dificuldade da economiza do Estado do Tocantins. Prefeituras e Estado estão fechando as contas com Déficit, dificultando assim a efetivação de novos convênios.
5. **Aplicações Financeiras** – A variação nas receitas de 22,29% das Aplicações Financeiras decorre dos repasses de CSN que não foram executados durante o ano de 2016.

### 3.3.5. Informações sobre a execução das despesas

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

Despesas	Execução em Milhões		
	2015	2016	Variação %
Pessoal, Encargos e Benefícios.	19.729	18.858	-4,42%
Serviços Prof. e Contratados	32.979	16.101	-51,18%
Demais Despesas Operacionais	13.336	6.922	-48,09%
Encargos Diversos	488	502	2,91%
Transferências (Parceiros)	639	206	-67,69%
<b>TOTAL</b>	<b>67.171</b>	<b>42.590</b>	<b>-36,59%</b>

Tabela 9 - Execução das Despesas

Notas explicativas das variações entre os dois últimos exercícios 2015 e 2016:

#### DAS DESPESAS:

- Serviços Profissionais e Contratados** – A variação de -51,18%, em relação ao ano anterior, são reflexos de diversas medidas de redução de custos/contratações, onde uma destas medidas de gestão os colaboradores do SEBRAE/TO ministrando soluções como Palestras, Cursos e Consultorias, diminuindo assim a necessidade de contratação de profissionais/empresas.
- Demais Despesas operacionais:** A redução de 48,09% é reflexo das Medidas de Gestão realizadas no início de 2016. Devido ao corte de recursos, foram tomadas diversas medidas de contenção de gastos, como redução da frota, corte de diárias, redução do número de telefones celulares entre outras despesas de operacionalização.
- Encargos Diversos** – A variação de 23% em relação ao ano anterior justifica-se pelo aumento nas das demandas provenientes das despesas financeiras devido ao acréscimo nos resgates de aplicação financeiras.
- Transferências (Parceiros)** – A variação -67,69% em relação ao exercício anterior deve-se pela não celebração de novos convênios institucionais, havendo apenas a manutenção do Convênio com a Embrapa.

Previsão e Execução das DESPESAS - Sebrae Tocantins								
Natureza de Despesas	Execução no Período Anterior (a)	Prevista no Ano			Executado no Ano (d)	% Executado		% (d/a)
		Original (b)	Ajustado (c)	% (c/b)		Original % (d/b)	Ajustado % (d/c)	
<b>Despesas Correntes</b>	<b>67.172</b>	<b>38.630</b>	<b>53.938</b>	<b>39,6%</b>	<b>42.591</b>	<b>110,3%</b>	<b>79,0%</b>	<b>63,4%</b>
Pessoal	12.301	20.111	11.906	-40,8%	11.341	56,4%	95,3%	92,2%
Encargos Sociais	3.766	0	3.848	0	3.609	0,0%	93,8%	95,8%
Benefícios Sociais	3.662	0	3.965	0,0%	3.908	0,0%	98,6%	106,7%
Serviços Especializados	23.195	5.749	20.218	251,7%	12.733	221,5%	63,0%	54,9%
Serviços Contratados	9.744	9.742	5.138	-47,3%	3.348	34,4%	65,2%	34,4%
Encargos Sociais s/ Serviços de Terceiros	41	0	26	0,0%	20	0,0%	76,9%	48,8%
Despesas com Viagens	5.068	318	2.789	777,0%	2.488	782,4%	89,2%	49,1%
Aluguéis e Encargos	1.596	100	1.234	1.134,0%	1.215	1.215,0%	98,5%	76,1%
Divulgação, Anúncios, Publ. E Propaganda	1.445	288	398	38,2%	292	101,4%	73,4%	20,2%
Serviços Gráficos e de Reprodução	2.907	174	1.277	633,9%	1.152	662,1%	90,2%	39,6%
Serviços de Comunicação em Geral	608	110	576	423,6%	534	485,5%	92,7%	87,8%
Materiais de Consumo	732	161	571	254,7%	480	298,1%	84,1%	65,6%
Demais Custos e Despesas Gerais	980	1.377	847	-38,5%	763	55,4%	90,1%	77,9%
Despesas c/ Prov IR s/ Aplic. Financeiras	0	0	36	0,0%	11	0,0%	30,6%	0,0%
Despesas Tributárias/ Financeiras	488	500	901	80,2%	491	98,2%	54,5%	100,6%
Transf. Convênios c/ Parceiros	639		208	0,0%	206	0,0%	99,0%	32,2%
<b>Despesas de Capital</b>	<b>314</b>	<b>5</b>	<b>348</b>	<b>6.860,0%</b>	<b>300</b>	<b>6.000,0%</b>	<b>86,2%</b>	<b>95,5%</b>
Bens Móveis	257	5	103	1.960,0%	74	1480,0%	71,8%	28,8%
Amortização de Empréstimos	57	0	245	0,0%	226	0	92,2%	396,5%
Fundo de Reserva		1.699	487	-71,3%	0	0	0,0%	
<b>Total</b>	<b>67.486</b>	<b>40.334</b>	<b>54.773</b>	<b>35,8%</b>	<b>42.891</b>	<b>106,3%</b>	<b>78,3%</b>	<b>63,6%</b>

Tabela 10 - Previsão e execução das despesas

## Despesas totais por modalidade de Contratação

1. Modalidade de Dispensa e Inexigibilidade (d+e+f)	Montante Contratualizado			
	2016	Quantidade de Instrumentos	2015	Quantidade de Instrumentos
<b>d) Credenciamento</b>	R\$ 3.162.810,17	150	R\$ 8.856.628,12	266
<b>e) Dispensa</b>	R\$ 897.113,73	24	R\$ 3.008.056,96	53
<b>f) Inexigibilidade</b>	R\$ 141.880,00	6	R\$ 1.190.910,00	25
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.201.803,90</b>	<b>180</b>	<b>R\$ 13.055.595,08</b>	<b>344</b>

Tabela 11 - Modalidade de Dispensa e Inexigibilidade

A variação de 2015 para 2016 no geral ocorreu em virtude das nossas receitas em 2016 serem 30% menor em relação a 2015, automaticamente obtivemos uma execução de despesas a menor em torno de 36%. Com esta redução tivemos várias medidas de gestão a fim de otimizar os recursos do SEBRAE, umas destas medidas foi o quadro de colaboradores efetivos aplicando produtos/atendimentos do SEBRAE/TO de complexidade baixa, junto aos nossos clientes, reduzindo a contratação de credenciados para consultoria e/ou instrutória.

Modalidade de Contratação	Despesa executada			
	2016	Quantidade Certames	2015	Quantidade Certames
<b>1. Modalidade de Licitação (a+b+c)</b>				
a) Convite	R\$ 530.710,82	06	R\$ 25.290,00	02
b) Concorrência	R\$ 359.290,00	01	R\$ 3.987.613,50	06
c) Pregão	R\$ 1.268.843,32	16	R\$ 13.850.788,89	46
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.158.844,14</b>		<b>R\$ 17.863.692,39</b>	

Tabela 12 - Instrumentos Licitados

No ano de 2015 foram julgados 54 certames licitatórios, enquanto em 2016 foram julgados 23 certames. Tal diferença deu-se em virtude do cenário vivenciado em 2016, frente à redução dos recursos advindos do Sebrae/NA, bem como, por exemplo, pela descontinuidade do Projeto das Feiras Agropecuárias, ora realizado nos anos de 2014 e 2015. Cumpre ressaltar que 41% das licitações ocorridas em 2015 foram referentes à realização das feiras agropecuárias. Outrossim, importante frisar que as licitações ocorridas em 2016 foram basicamente de serviços contínuos e alguns eventos pontuais realizados pelo Sebrae/TO.

### 3.4. Desempenho Operacional

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

Projetos Internos 2016	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	% Variação
Desenvolvimento de Talentos Interno 2013/2018	85.000	49.336	58,00%
Gestão de equipes - alta performance	25.000	25.000	100,00%
Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia	166.880	93.531	56,00%
Gestão do Atendimento da UGA	185.012	183.866	99,40%
SEBRAE/TO - Transferências do Programa Negócio a Negócio 2016/2019	66.498	64.716	97,30%
Programa SEBRAE de Excelência em Gestão - Tocantins	50.000	49.963	99,90%
Modernização e Otimização do SEBRAE Tocantins	50.000	21.392	42,80%
Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços do Sebrae Tocantins	80.000	79.900	99,90%
Educação Empreendedora 2016 - SEBRAE TO	122.338	121.103	99,00%
SEBRAE/TO - Programa ALI Tocantins 2016/2019	290.280	290.452	100,10%
SEBRAE/TO - Programa SEBRAETEC Tocantins 2016/2019	204.073	203.878	99,90%
Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins	781.374	464.243	59,40%
<b>Total</b>	<b>2.106.455</b>	<b>1.647.380</b>	<b>78,21%</b>

Tabela 13 - Relação de projetos internos e previsão e execução orçamentária

### 3.4.1.1 Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços do Sebrae Tocantins

**Objetivo Geral:** Desenvolver novos produtos e serviços para atender empresários do Tocantins.

Dentre as principais realizações deste Projeto foram realizadas 7 (sete) cursos:

Ação	Resultados Alcançados
SEBRAE MAIS - Gestão Estratégica de Pessoas	05 Pessoas Capacitadas
Gestão para Aquicultura- Piscicultura	27 pessoas Capacitadas
Negócio Certo Rural	02 Pessoas Capacitadas
Cult Líder - Cultura da Liderança	20 Pessoas Capacitadas
Encontros Empresariais	12 Pessoas Capacitadas
Líder Coach	13 Pessoas Capacitadas
Adequação dos encontros Sebrae Mais – Formato TEAL	49 empresas atendidas

Quadro 9 - Ações e Resultados do projeto de Desenvolvimento de Novos produtos e Serviços do Sebrae Tocantins

### 3.4.1.2 Projeto de Gestão de Equipes – Alta Performance

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

Dentre as principais realizações deste Projeto:

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

### 3.4.1.3 Projeto Desenvolvimento de Talentos Interno 2013/2018

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

Dentre as principais realizações deste Projeto:

- **Programa de Formação de Instrutores e Consultores Internos:** Capacitar analistas do Sebrae/TO para que possam ministrar instrutoria e consultorias para os pequenos negócios. 90% dos analistas do Sebrae estão sendo desenvolvidos para realizar tal atividade. Em 2016 o Sebrae-TO realizou mais de 110 horas de capacitações presenciais e inúmeras soluções educacionais disponibilizadas à distância. Dentre essas foram realizadas o repasse de 12 metodologias do Sebrae.

- **Programa de Desenvolvimento dos Profissionais do Atendimento – PDPA:** Tem como objetivo desenvolver os profissionais do atendimento por meio de ações de capacitação, comunicação e suporte para que possam ter excelência no atendimento com foco no cliente. Foram realizadas 30 horas de capacitações presenciais para uma equipe de 40 profissionais. Além das capacitações presenciais o programa também foi formatado para abranger soluções educacionais online.

*Justificativa:* O recurso disponibilizado para esse projeto não foi utilizado 100% pelo fato de que parte das capacitações presenciais que estavam programadas para 2016 (Capacitação Jogos de Empresas) não foram realizadas devido a mudança de estratégia, o público alvo do programa não poderia se ausentar para participar das capacitações devido ao cumprimento das metas.

#### **3.4.1.4 SEBRAE/TO - Transferências do Programa Negócio a Negócio 2016/2019**

**Objetivo Geral:** O Projeto de Atendimento Negócio a Negócio objetiva aumentar a competitividade e sustentabilidade das empresas atendidas por meio do consumo dos produtos do diagnóstico fornecidas durante o atendimento presencial, continuado, customizado e gratuito, conforme metodologia própria.

Dentre as principais realizações deste Projeto:

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

A previsão orçamentária e física do Programa no SEBRAE Tocantins em 2016 foi de R\$ 402.282,00, fonte 100% CSN, para o atendimento a 3.292 empresas, totalizando 6.584 atendimentos, posto que são realizados dois atendimentos por empresa.

Até o dia 07 de dezembro foi executado o valor de R\$ 378.715,00, para o atendimento a 3.293 empresas referente a 94,14% do recurso total previsto, bem como 100% da meta física de empresas atendidas. Está programada a execução financeira de 100%, faltando apenas alguns lançamentos para a sua totalidade.

#### **3.4.1.5 Gestão do Atendimento da UGA**

**Objetivo Geral:** Promover o desenvolvimento de soluções e de estratégias de atuação para fortalecer o atendimento e o desempenho da Unidade de Gestão do Atendimento (UGA).

Dentre as principais realizações deste Projeto:

- **Na ação Negócios Palmas,** foram atendidas inúmeras empresas/empresários, por meio dos diversos eventos realizados. O destaque foi para o Liquida Moda, em sua primeira edição o evento vendeu cerca de 1 milhão de reais, em 3 dias de evento. O

objetivo do mesmo era o de zerar o estoque parado dos lojistas do varejo da Moda, os quais foram atendidos plenamente.

- **Na ação Atendimento Produtores Rurais:** Durante a Exposição Agropecuária de Palmas, de 12 a 19 de junho, o Sebrae/TO em parceria com a Prefeitura de Palmas e Sindicato Rural, apoiou a participação de Microempreendedores Individuais na comercialização de alimentos dentro de um espaço cedido pelo Sindicato Rural, denominado ARENA GASTRONÔMICA. Além de capacitá-los com oficinas, apoiamos por meio desta ação a criação e confecção de aventais, toucas e camisetas que foram utilizadas pelos empreendedores.
- **Atendimento- Setor Industria:** Cito aqui o testemunho do Sr. Denilson Mendes proprietário da Sensatta Ambientes Planejados, que ao chegar da Missão Formobile, enviou a um grupo de clientes mais seletos, um breve relato sobre a sua participação na missão, e os informou que fechou contrato com 10 empresas para fornecimento de produtos. O grupo de moveleiros contratou, através do Projeto Sebraetec, empresa especializada no setor moveleiro, para implantação e aperfeiçoamento de sistema para desenvolvimento de um software de gestão, vendas e produção de móveis sob medida residenciais e comerciais que promova o aumento da produtividade, qualidade no processo de produção, redução de custos nas indústrias moveleiras de Palmas. Também foi realizado curso de capacitação do setor de panificação e confeitaria – Convênio Sebrae/ITPC e parceria com a empresa Âncora Pão da Hora. Tratados os temas: Gestão de processos, produção, planejamento e finanças.
- **Atendimento- Setor Comércio:** Como principal destaque do projeto tivemos a realização de 02 turmas do Seminário Empretec, sendo uma delas voltada para o segmento de Agronegócio. O seminário, que trabalha as qualidades empreendedoras e de gestão, foi voltado a produtores rurais, técnicos de ciências agrárias e empreendedores do ramo do agronegócio a fim de potencializar seus empreendimentos.
- **Atendimento- Serviços Palmas:** 459 horas de consultorias em gestão realizadas com o Núcleo de Contabilidade, através do Programa Seja Melhor, aumentando o índice de competitividade das 17 empresas que foram trabalhadas no período de 08 meses com a metodologia baseada no MEG (Modelo de Excelência em Gestão). Ressalto que para a efetividade do programa foi fundamental o monitoramento e acompanhamento do gestor das ações; atuação efetiva e integração do consultor com os empresários e o gestor do projeto; e o comprometimento e participação dos empresários.
- **Ação Atendimento-Micro Empreendedor Individual:** Através da Semana do Microempreendedor Individual realizada em maio de 2016 foram atendidos os municípios de Araguacema, Barrolândia, Caseara, Cristalândia, Divinópolis, Fátima, Lagoa da Confusão, Lajeado, Miranorte, Miracema, Nova Rosalândia, Paraíso do Tocantins, Palmas, Pium, Tocantínia. Foram realizadas 24 oficinas, com a participação de 377 pessoas, aconteceram 15 palestras com a participação de 502 pessoas, e foram feitos 1.391 atendimentos, aumentando a capilaridade de atendimento aos MEIs onde

foi possível formalizar, realizar alterações, dar baixa, emitir guias de pagamento e realizar orientações técnicas.

#### 3.4.1.6 Projeto Modernização e Otimização do SEBRAE Tocantins

**Objetivo Geral:** Promover a modernização da atuação junto aos clientes e a otimização dos recursos do Sebrae Tocantins.

Dentre as principais realizações deste Projeto:

- **Reestruturação dos Territórios do Sebrae:** Foi realizado um novo estudo para a redivisão dos territórios estratégicos do Sebrae que resultou na criação de 3 novos territórios totalizando 7 (sete) novas regiões estratégicas, Sendo elas: Regional Araguatins, Regional Araguaína, Regional Colinas, Regional Palmas, Regional Palmas Sul, Regional Gurupi e Regional Dianópolis.
- **Redimensionamento de pessoas:** Com o projeto foi possível readequar o quadro de colaboradores atendendo a demandas das novas regionais implantadas obedecendo a necessidade de colaboradores por espaço ocupacional;
- **Implantação do Painel de Monitoramento de Metas:** Este painel foi desenvolvido por meio da solicitação da Unidade de Gestão da Estratégia à Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação, em formato virtual para acesso dos diretores do Sebrae e acompanhamento em tempo real.
- **Capacitação dos Colaboradores:** Houve capacitação dos colaboradores para atualização e conhecimento em produtos e soluções do Sebrae.

**Totalizando:**

Quantidade de Turmas	5
Carga horária de cada turma	16
Total de horas	80
Quantidade de Inscritos	115
Quantidade de Concluídos	112

Quadro 10 - Quantitativo de capacitação de colaboradores

*Justificativa:*

A não utilização total do recurso se deu porque algumas ações foram utilizados com o quadro próprio de colaboradores do Sebrae e a execução de algumas despesas foram realizadas através de outras fontes como as atividades ligadas aos macroprocessos. Neste sentido, houve uma economia do recurso que foi disponibilizado para o orçamento/fundo de reserva.

#### 3.4.1.7 Projeto: Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins

**Objetivo Geral:** Potencializar o papel estratégico do Eixo da Desburocratização da Lei Geral através da implantação da REDESIM, como uma ferramenta de fomento ao empreendedorismo, ampliando a pauta de apoio aos pequenos negócios nos municípios,



focando a melhoria do ambiente de negócios e promovendo a simplificação do processo de abertura, alteração e baixa das MPes.

Dentre as principais realizações deste Projeto:

- **Salas do Empreendedor:** Apoio aos municípios tem já tinham a Sala funcionando com: atendentes capacitados, com registros dos atendimentos, com serviços ao MEI, ME e EPP, orientação para compras públicas e parcerias; Abertura de 36 Salas do Empreendedor em 2016, totalizando 139 em todo o Estado.
- **Agente de Desenvolvimento:** Os Agentes de Desenvolvimento (ADs) do Tocantins que já concluíram o Curso Básico de Formação tiveram a oportunidade de aprimorar suas atuações no Curso Avançado, modalidade presencial. O curso aconteceu de 22 a 25 de novembro de 2016, no Centro de Educação Empresarial do Sebrae, cujo objetivo foi o alinhamento das competências dos agentes para uma melhor atuação em seus municípios, foram capacitados 24 Agentes.  
No Tocantins, encerramos 2016 com 137 Agentes de Desenvolvimento, conforme distribuídos abaixo:

Núcleo Regional Norte	38
Núcleo Regional Médio Norte	26
Núcleo Regional Sul	34
Núcleo Regional Centro	39
TOTAL	137

Quadro 11 - Número de Agentes de Desenvolvimento - fechamento 2016

- **Políticas de Desenvolvimento Implantadas:** Mesmo com o cenário “tempo” desfavorável, uma vez que os consultores contratados iniciaram as visitas em Agosto/2016, conseguimos superar a meta proposta de 10 municípios até o final de novembro/2016. Esse foi um trabalho coordenado entre a Gerência de Políticas Públicas e Escritórios Regionais do Sebrae-TO, todos em prol do desenvolvimentos dos municípios tocaninenses.
- **REDESIMPLES:** Como a palavra de ordem é a “desburocratização”, direcionamos nossos esforços para adesão dos municípios ao Simplifica Tocantins, ferramenta que faz a integração entre os dados cadastrais da Receita Federal do Brasil e os diversos órgãos Estaduais e Municipais que participam do processo de abertura, alteração e baixa de empresas e as disponibiliza na Internet em um ambiente integrado, interativo e de fácil acesso. De acordo com dados da JUCETINS, encerramos 2016 com 70 municípios integrados ao Simplifica Tocantins.

**Justificativa: Execução Orçamentária: Previsto: R\$ 781.374,00 / Realizado: R\$ 464.243,00 (59,4%)**

No mês de fevereiro de 2016, após contato com o Sebrae/NA, a coordenação de Políticas Públicas foi informada que o recurso do projeto seria enviado em 15 de março de 2016. No entanto, nesta data o Sebrae/TO recebeu um e-mail do Presidente Guilherme Afif Domingos,

orientando que os estados usuários de soluções privadas, só receberiam o recurso para as ações do Projeto REDESIM, a partir de agora denominado REDESIMPLES, se apresentassem um expediente assinado pelo Governador ou Secretário de Governo, cuja Secretaria a Junta Comercial estivesse vinculada, comprometendo-se a migrar para o sistema público no momento que ele estivesse disponível.

A orientação foi repassada para o Governo do Estado e no mês de maio o governador assinou a carta, após articulação do superintendente do Sebrae/TO, Omar Hennemann com o Secretário de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia, Turismo e Cultura, Alexandro de Castro Silva. No dia 24 de maio o Sebrae/TO enviou e-mail para a analista Inês Schwingel e o gerente de Políticas Públicas do Sebrae/NA, Bruno Quick com a Carta de Compromisso do Governo do Tocantins, concordando em migrar para o Sistema Integrador Público, tão logo o mesmo esteja disponível, além de solicitar a restituição do recurso previsto para o Projeto “Apoio a Implantação da Redesim no Estado do Tocantins”, já aprovado pelo Sebrae/NA. O recurso foi disponibilizado na segunda quinzena de junho.

Ações do projeto foram executadas de 1º de julho a 30 de novembro de 2016, razão essa da execução orçamentária abaixo do previsto no projeto.

#### **3.4.1.8 Programa SEBRAE de Excelência em Gestão – Tocantins**

**Objetivo Geral:** Implantar o Modelo de Excelência da Gestão® da FNQ, promovendo a cultura da excelência e a melhoria contínua e evolutiva da gestão do Sebrae Tocantins, baseado nos conceitos fundamentais e essenciais à obtenção da excelência no desempenho estratégico, tático e operacional.

Dentre as principais realizações deste Projeto:

- **Gestão de Processos:** Revisão dos Processos da Cadeia de valor, com o objetivo de promover a melhoria da gestão do Sebrae TO, de forma a atender as Oportunidades de Melhorias apontas no RAAA 2015 – Relatório de Auto Avaliação Assistida. Foram revisados os 16 Macro Processo com foco na automação em uma ferramenta de Workflow e Gestão de documentos. Foi adquirida Ferramenta SE SUITE para automação dos referidos processos.

#### **3.4.1.9 Educação Empreendedora 2016 – SEBRAE/TO**

**Objetivo Geral:** Ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino por meio da oferta de conteúdos de empreendedorismo nos currículos, com o propósito de consolidar a cultura empreendedora na educação.

Dentre as principais realizações deste Projeto:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado
Educação Empreendedora 2016	Nº Cursos	804	908
	Nº Palestras	10	12
	Nº Seminários	0	6

**Quadro 12 - Previsão e Execução dos Instrumentos de Atendimento realizados pelo projeto Educação Empreendedora 2016.**

<b>Projetos</b>	<b>Previsto Ajustado</b>	<b>Realizado</b>
Atendimento a Pequenos Negócios de Araguaatins e Região	4.900	4.948
Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína	3.848	3.804
Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas do Tocantins e Região	2.033	626
Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região	874	874
Atendimento aos Pequenos Negócios de Palmas e Região	665	830
Atendimento aos Pequenos Negócios do Vale do Araguaia	2.768	2.810
Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região RP2	675	750
Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região	6.248	5.479
Atendimento Territorial Sul	3.483	3.385
<b>TOTAL</b>	<b>25.494</b>	<b>23.506</b>

**Quadro 13 - Previsão e Execução dos Instrumentos de Atendimento – Potenciais Empreendedores**

Dados retirados do SME em 12/12/16. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar resultados”, “Previsão/Execução Física por Projeto”.

<b>Ação</b>	<b>Resultados Alcançados</b>
Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP	900 turmas de alunos, totalizando 21.461 atendimentos.
Crescendo e Empreendendo	Capacitação de 08 turmas de alunos, totalizando 227 atendimentos.
Disciplina de Empreendedorismo	Parceiros: Ulbra, ITOP e UFT – Campus Palmas e Araguaína. Total de Participantes: 330 universitários
Palestra de Empreendedorismo em Dois Tempos	Realização de 12 palestras de Empreendedorismo em Dois Tempos, totalizando 753 universitários.
Desafio Universitário Empreendedor	Realização de 03 oficinas do Desafio; Número de inscritos na plataforma: 427
Fórum de Educação Empreendedora	19/10/2016 - Realização do Fórum na Feira de Empreendedorismo, Ciência, Inovação e Tecnologia – FECIT, em Palmas-TO.
Simpósio de Educação Empreendedora	✓ Realização de 04 Simpósios em Araguaína, Palmas, Gurupi e Dianópolis; ✓ Público Alvo: dirigentes, coordenadores e professores das Instituições de Ensino Superior; ✓ Total de Participantes: 20 instituições / 195 participantes.
Seminários de Empreendedorismo e Inovação	✓ 06 Seminários em parceiras com as IES – Araguaatins, Paraíso, Porto Nacional, Gurupi, Araguaína e Palmas. Público atendido: 1.088 universitários.

**Quadro 14 - Ações e resultados alcançados no Projeto Educação Empreendedora.**

### 3.4.1.10 SEBRAE/TO - Programa ALI Tocantins 2016/2019

#### Objetivo Geral:

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

Dentre as principais realizações deste Projeto:

RESULTADOS 2016
❖ Captação de recursos de CSN junto ao Sebrae/NA no montante de R\$ 350.280,00 para execução em 2016.
❖ Atendimento de um total de 229 empresas atendidas;
❖ Realização de 400 diagnósticos de mapeamento e avaliação do grau de inovação, sendo 40 empresas por Agente Ali.
❖ Atendimento de 400 orientações técnicas;
❖ Geração de 1.145 sugestões de planos de ação para as empresas atendidas;
❖ Atuação de 10 Agentes Locais de Inovação;
❖ Atuação de 01 consultor sênior especialista em inovação;
❖ Acesso das empresas atendidas aos outros produtos e soluções do Sebrae;
❖ Ações do Programa Ali presentes em 4 projetos do PPA vigente do Sebrae/TO;
❖ Elaboração de Edital Inédito no Brasil sobre realização de processo seletivo por meio de Comissão Interna de Colaboradores do Sebrae/TO
❖ Realização de 01 Processo Seletivo com o recrutamento de 15 agentes, sendo aprovados 14 Ali. Número de participantes do processo seletivo: 144 candidatos.
❖ Realização de Capacitação na metodologia do Programa com duração de 30 dias, realizada em agosto de 2016.
❖ O Programa Ali também cumpriu com o seu papel social de formar mão de obra qualificada e especializada no Tocantins. Com o recrutamento de 14 Agentes que estão sendo treinados pelo Sebrae/TO sobre a metodologia do programa e sobre o atendimento a pequenos negócios em inovação.

Quadro 15 - Resultados do ano de 2016 do Projeto Sebrae/TO – Programa ALI Tocantins 2016/2019

### 3.4.1.11 SEBRAE/TO - Programa SEBRAETEC Tocantins 2016/2019

**Objetivo Geral:** O Programa SEBRAETEC (Serviços em Inovação e Tecnologia) é um programa de atendimento do Sistema Sebrae que possibilita às empresas o acesso subsidiado a serviços tecnológicos, visando à melhoria de processos, produtos, serviços e a introdução de inovações nas empresas e mercados.

Dentre as principais realizações deste Projeto:

RESULTADOS PROGRAMA SEBRAETEC
❖ Atendimento anual de 3.285 empresas atendidas (até dia 13/12/2016 dados SME) com soluções de inovação e tecnologia nas 5 regionais do Sebrae/TO.
❖ O Programa contribui para a geração de receitas de empresas beneficiadas para o Sebrae/TO. Até o momento com previsão de geração de até 31/12/2016 de R\$ R\$ 6.351.355,00.
❖ Ações do Programa SEBRAETEC presentes em 21 projetos do PPA vigente do Sebrae/TO.
❖ Elaboração de Edital Estadual de Credenciamento e criação de Comissão Interna de análise do processo.
❖ Total de 72 prestadoras de serviços credenciadas no Edital Estadual próprio e ativas no Sistema Sebraetec.
❖ Realização de disseminação de campanha de material publicitário do programa em maio/2016 para os núcleos regionais e clientes, tais como: pastas, blocos, folder e camisetas de uniforme.

Quadro 16 - Resultados do Projeto Sebrae/TO – Programa SebraeTec Tocantins 2016/2019

### 3.4.1.12 Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia

**Objetivo Geral:** Desenvolver conhecimento normativo, tecnológico e mercadológico quanto às oportunidades de negócios sustentáveis e produtivos da cadeia de cosméticos de base florestal madeireira e não madeireira da região Amazônica.

Dentre as principais realizações deste Projeto:

Ação	Resultados Alcançados
Nome da Ação	Principais entregas de cada ação, resultados obtidos com o público alvo ao realizar a ação prevista.
Difusão do conhecimento sobre o setor de cosméticos na região Amazônica	<p><b>Seminário de Base Florestal da Amazônia em Belém- PA</b> - O Seminário teve como tema central a nova Lei sobre o Marco Legal da Biodiversidade – Lei nº 13.123, de 20/05/2015, que dispõe sobre o acesso ao patrimônio genético, sobre a proteção e o acesso ao conhecimento tradicional associado e sobre a repartição de benefícios para conservação e uso sustentável da biodiversidade.</p> <p><b>VI Seminário “Negócios da Biodiversidade” em Rio Branco – AC</b> - Os temas abordados durante o evento foram direcionados as Políticas Públicas, Lei da Biodiversidade e Repartição de Benefícios, abordando seus avanços e impactos, estudos realizados e em andamento, resultados alcançados no âmbito do Projeto Estruturante. O Sebrae Tocantins, apresentou o Estudo de Mapeamento da Rede de Conhecimento sobre o Segmento de Cosméticos na Região Norte, em Web.</p> <p><b>1º Oficina com a ABNT</b> - com o objetivo de levantar dados para a regulamentação técnica da produção e comercialização de insumos da biodiversidade amazônica, gestores do projeto estruturante de cosméticos, técnicos da ABNT e instituições parceiras (GIZ, MMA, FUNTAC, UFAM, IEPA e MDA), para definir norma técnica para insumos amazônicos utilizados na produção dos produtos de higiene, perfumaria e cosméticos.</p> <p><b>GREEN RIO</b> – Os principais temas abordados, na 5ª edição do Green Rio, foram Bioeconomia e Biodiversidade; Alimentação Escolar Saudável; Cosméticos e Sustentabilidade; Orgânicos na América Latina; Cidades Sustentáveis; Gestão Sustentável da Água. O Projeto esteve presente em dois momentos: com o estande que trouxe cosméticos e produtores de insumos da Amazônia e com o seminário que destacou a Lei de Acesso e Repartição de Benefícios da Biodiversidade, Lei 13123/ 2015.</p>
Gestão e Monitoramento do projeto	Reuniões de alinhamento, monitoramento e avaliação do projeto.
Missão Técnica	<p><b>Participação na missão internacional a Itália e França:</b> Objetivo da missão técnica I: Visita a feira COSMOPROF em Bolonha para visitar, conhecer, trocar experiências e aprendizado com empresas e instituições na França e Itália na área de tecnologia e inovação, mercado, logística, políticas públicas voltadas para desenvolvimento regional em nível industrial, com especificidade em cosméticos. Assim como, conhecer a estratégia de desenvolvimento e produção fabril de empresas da Europa, produtos de diferentes regiões do mundo, com alto nível de qualidade, que utilizam a biodiversidade da Amazônia.</p> <p><b>Visita a Cosmetic Valley</b> – visando estabelecer parceria técnica com o Organismo Tecnológico denominado Cosmetic Valley, criado na década de 70 promoveu a revolução no mundo dos cosméticos, em todas as áreas da cadeia produtiva desde os insumos (essências, óleos fixos, aromas), embalagem, design, logística, vidraria e marketing na França.</p> <p><b>Resultados:</b> Potencial para efetivar parceria com a Cosmetic Valley; Papel do SEBRAE como líder em projetos sustentáveis; Interesse da</p>

	embaixada do Brasil em desenvolver um projeto de cosméticos com a Guiana Francesa; Diversos contatos com empresas e convites para participação no Seminário do Acre; Interesse de cooperação internacional em estudos, pesquisa e inovação para utilização dos insumos amazônicos valorizando os pequenos negócios;
Tecnologia e Inovação - SEBRAE/AC - AM - AP - PA e TO	Estudo de Mapeamento da Rede de Conhecimento sobre o Segmento de Cosméticos na Região Norte em Web; Realização de análise físico-químicas gratuitamente em 2 amostras do óleo de coco babaçu da Cooperativa Multifuncional de Economia Solidária (COOMESOL) e Associação da Reserva Extrativista de Extremo Norte do Tocantins – ARENT, em parceria com a Fundação de Tecnologia do Acre (Funtac) - Índice de Acidez, Índice de Saponificação, Índice de Iodo, Índice de Ester, Índice de Refração, Índice de Refração. Mediante as análises as ações de melhoria do processo serão implementadas em 2017.

**Quadro 17 - Resultados do Projeto Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia**

Dentre as principais ações realizadas e apresentadas, destaca-se o grande interesse de cooperação internacional em estudos, pesquisa e inovação, para a utilização de insumos de base florestal da Amazônia, além do SEBRAE ser percebido pelos parceiros internacionais como o líder e indutor do desenvolvimento e fortalecimento dos pequenos negócios Brasileiro.

*Justificativa:* Em virtude da não conclusão das análises químicas do óleo de babaçu na FUNTAC para contratação de consultoria para melhoramento do processo produtivo, assim como, pelas análises terem sido realizadas sem custos para o Sebrae. A não participação do Tocantins na segunda missão técnica a França, também contribuiu para o não alcance do índice, assim como, a compra de passagens com antecedência para participação de eventos programados, contribuem para otimização de recursos financeiros do projeto.

### 3.4.2. Atividades

Atividades	Valores em R\$ (**)		
	Previsto	Realizado	% Variação
Assessoria Jurídica -	250.000	249.263	99,7%
Custeio Administrativo	3.319.000	3.048.318	91,8%
Gestão da Administração Financeira	19.000	0	0%
Gestão da Administração Patrimonial	5.000	0	0%
Gestão da Comunicação	104.752	82.036	78,3%
Gestão de TI	610.460	567.220	92,9%
Gestão das Unidades Cooperativas	150.000	135.855	90,6%
Remuneração de Estagiários	250.000	249.999	100,0%
Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo	3.487.562	3.359.886	96,3%
Remuneração de Recursos Humanos – Relacionado a Negócios	16.623.093	15.611.992	93,9%

Suporte Operacional – UNOP’S	1.300.000	1.277.105	98,2%
Suporte Operacional - CEEmpresarial	400.000	391.634	97,9%
Segurança e saúde no trabalho	50.000	25.643	51,3%
<b>Total</b>	<b>26.568.867</b>	<b>24.998.951</b>	<b>94,09%</b>

Tabela 14- Relação de Atividades

#### 3.4.2.1. Gestão da Unidade de Assessoria Jurídica – UASJUR

**Objetivo Geral:** Prestar consultoria jurídica, assessoria judicial e extrajudicial ao Sebrae/TO na administração e defesa de seus interesses institucionais e na disponibilização ao Sistema Sebrae de entendimentos jurídicos acerca da legislação pertinente, promovendo mecanismos para melhorar a qualidade na execução dos serviços prestados.

**Orçamento:** Na elaboração do PPA foi aprovado R\$ 250.000 e Realizadas as atividades no montante de R\$ 249.263 para custear as despesas e os processos da unidade.

#### 3.4.2.2. Custeio Administrativo

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

**Orçamento:** O projeto foi proposto no PPA para custeio das despesas fixas e variáveis referentes à área de suporte, o recurso disponibilizado no valor de R\$ 3.319.000,00 (Três milhões trezentos e dezenove mil reais) é utilizado para atendimento dessas demandas, ficando o percentual do valor executado em 2016 em aproximadamente 3.048.318 (Três milhões quarenta e oito mil e trezentos e dezoito mil reais).

O recurso do projeto CUSTEIO ADMINISTRATIVO em 2016 foi utilizado nas ações abaixo:

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



- **Gestão Financeira:** Nessa ação foram custeadas despesas referentes ao pagamento de taxas e tarifa bancárias.
- **Manutenção Transporte:** Nessa ação foram custeadas despesas com pagamento da frota de veículos do SEBRAE/TO que atualmente é terceirizada, manutenções veiculares, seguro de veículos entre outras despesas referentes ao setor de transporte do SEBRAE/TO.

#### 3.4.2.3. Gestão da Administração Financeira

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

**Orçamento:** O projeto foi proposto no PPA visando gerenciar da melhor forma possível os recursos financeiros e impostos recolhidos pela instituição, não foi previsto originalmente recurso para a atividade, porém no decorrer do ano foi disponibilizado o valor de R\$ 19.000 (Dezenove mil reais) para suporte aos gastos com impostos, taxas e contribuições inerentes aos eventos com incidência de tributos, no entanto essas despesas foram pagas por outros projetos e recursos de R\$ 19.000 não foi executado.

#### 3.4.2.4. Gestão da Administração Patrimonial

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

**Orçamento:** O projeto foi proposto no PPA, porém sem recursos originalmente, no entanto no decorrer do ano foi inserido um valor de R\$ 5.000,00 (Cinco mil reais) visando à aquisição de bens móveis para instituição para atendimentos as necessidades dos colaboradores e clientes, porém essa necessidade foi suprida por meio de outros projetos, assim não utilizando o valor inserido para 2016.

#### 3.4.2.5. Gestão da Comunicação

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

O recurso da atividade da Gestão da Comunicação em 2016 foi de R\$ 104.752 (Cento e quatro mil e setecentos e cinquenta e dois reais), foi utilizado R\$ 82.036 (Oitenta e dois mil e trinta e seis reais) nas ações abaixo:

- **Administração Ascom:** Atividades relacionadas à operacionalidade da UMC, com o custeio de material de escritório, telefone, aquisição de pequenos equipamentos que garantam a operacionalidade da unidade.
- **Assessoria de Imprensa:** Desenvolver ações de promoção da Assessoria de Imprensa e fortaleçam a divulgação espontânea das ações do SEBRAE.
- **Capacitação de Colaboradores da UMC:** Ação serviu para custear a capacitação e colaboradores do SEBRAE na busca do desenvolvimento do trabalho junto à UMC.



- **Memorial Sebrae:** Ação promovida pelo SEBRAE Nacional para o desenvolvimento de atividades para se preservar a história da instituição.
- **Publicidade e Propaganda:** Ação direcionada para a divulgação e promoção do SEBRAE, por meio de ações de publicidade e propaganda.
- **Relações Públicas:** Desenvolver ações de relacionamento com a imprensa e a instituições que são estratégicas para o SEBRAE.

#### 3.4.2.6. Gestão da Unidade de Tecnologia e Informação

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

Dentre as principais atividades realizadas:

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

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

#### 3.4.2.7. Gestão das Unidades Corporativas

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

O recurso da atividade da Gestão da Comunicação em 2016 foi de R\$ 150.000 (Cento e cinquenta mil reais), foi utilizado R\$ 135.855 (Cento e trinta e cinco mil e oitocentos e cinquenta e cinco reais) nas ações abaixo:

Gestão das Unidades Corporativas, Gestão da ASG, Gestão da UPS, Gestão da Auditoria, Gestão da UGE, Gestão da UGEX, Gestão da UGOC, Gestão da UGP, Gestão da UPE, Gestão do Jurídico, Gestão da UAT e Gestão da UAF: Executar, acompanhar e monitorar as atividades das unidades corporativas com ênfase na melhoria dos processos. Destinada o pagamento de despesas provenientes, para manutenção da unidade.

#### 3.4.2.8. Remuneração de Estagiários

**Objetivo Geral e Gestão das Ações:** Executar procedimentos para pagamento da bolsa-auxílio, bolsa auxílio transporte e seguro de vida para os estagiários.

**a) Valor da bolsa**

✓ Auxílio bolsa: R\$ 680,00

**b) Benefícios para estagiários (vale transporte, recesso, gratificação extraordinária)**

✓ Auxílio bolsa transporte: R\$ 200,00

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

Objetivo Geral e Gestão Das Ações: Remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios destinados aos colaboradores vinculados às atividades de gestão interna.

Remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios aos colaboradores vinculados às atividades da gestão da sede. No acordo coletivo que tem data base em Maio, foi concedido um aumento de 2% no salário e 16,33% no benefício auxílio alimentação.

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

Objetivo Geral e Gestão Das Ações: Remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios destinados aos colaboradores vinculados aos projetos finalísticos. Remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios aos colaboradores vinculados às atividades da gestão interna. No acordo coletivo que tem data base em maio, foi concedido um aumento de 2% no salário e 16,33% no benefício auxílio alimentação.

**3.4.2.11. Suporte Operacional - UNOP'S**

Objetivo Geral: Efetuar o suporte aos projetos finalísticos de conhecimento, tecnológico e articulação, desenvolvidos no âmbito das Unidades Operacionais do SEBRAE/TO.

O recurso da atividade Suporte Operacional - UNOP'S em 2016 foi de R\$ 1.300.000 (Um milhão e trezentos mil reais), foi utilizado R\$ 1.277.105 (Um milhão duzentos e setenta e sete mil e cento e cinco reais) nas ações abaixo:

Suporte as despesas administrativas da Regional Bico do Papagaio - RBP.
Suporte as despesas administrativas da Regional Colinas do Tocantins - RCO.
Suporte as despesas administrativas da Regional Guaraí - RCO.
Suporte as despesas administrativas da Regional Palmas Centro - RPC.
Suporte as despesas administrativas da Regional Taquaralto - RPS.
Suporte as despesas administrativas da Regional Porto Nacional- RPS.
Suporte as despesas administrativas da Regional Gurupi - RGU.
Suporte as despesas administrativas da Regional Dianópolis - RGU.
Realizar suporte operacional aos projetos das Unidades Corporativas

**Quadro 18- Relação das Ações da Atividade de Suporte Operacional das UNOP'S**

#### **3.4.2.12. Suporte Operacional – Centro de Educação Empresarial**

Objetivo Geral: Prestar apoio aos projetos e atividades demandados pelas Unidades Finalísticas e Corporativas.

O recurso da atividade Suporte Operacional - UNOP'S em 2016 foi de R\$ 400.000 (Quatrocentos mil reais), foi utilizado R\$ 391.634 (Trezentos e noventa e um mil e seiscentos e trinta e quatro reais) na ação abaixo:

Suporte Operacional – CEE: Suporte as atividades relacionadas aos projetos finalísticos, conhecimento e tecnologia e articulação institucional.

#### **3.4.2.13. Saúde e Segurança no Trabalho**

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

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

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

#### **3.4.3. Programas e Projetos e Atividades de Atendimento**

##### **PROGRAMAS NACIONAIS**

##### **Programa Negócio a Negócio**

**Coordenação Estadual:** Nemias Gomes

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

A previsão orçamentária e física do Programa no SEBRAE Tocantins em 2016 foi de R\$ 402.282,00, fonte 100% CSN, para o atendimento a 3.292 empresas, totalizando 6.584 atendimentos, posto que são realizados dois atendimentos por empresa.

Até o dia 07 de dezembro foi executado o valor de R\$ 378.715,00, para o atendimento a 3293 empresas referente a 94,14% do recurso total previsto, bem como 100% da meta física de empresas atendidas. Está programada a execução financeira de 100%, faltando apenas alguns lançamentos para a sua totalidade.

Ressalta-se que o Programa Negócio a Negócio esteve presente em todas as regiões do Estado do Tocantins.

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

<b>Núcleo Regional</b>	<b>Projeto</b>	<b>Nº de Empresas Atendidas</b>
RBP	Atendimento a Pequenos Negócios de Araguatins e Região	668
RCO	Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região	160
RCO	Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região	168
RP1	Atendimento aos Pequenos Negócios de Palmas e Região	897
RP2	Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região	191
RP2	Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região	250
RAG	Atendimento MEI por Inteiro em Araguaína	500
RGU	Atendimento Territorial Sul	501
<b>Total</b>		<b>3335</b>

**Quadro 19 - Programa negócio a negócio**

*Obs. Informações extraídas no SME, no dia 31/01/2016. As informações deverão ser atualizadas tendo em vista que não houve o fechamento do ano.*

### **Impacto sobre as metas**

A execução do programa tem impacto de extrema relevância para cumprimento das metas mobilizadoras, representando os percentuais abaixo:



Figura 9 - Execução do Programa Negócio a Negócio

## Resultados do Programa Negócio a Negócio

Em 2016 o programa sofreu grandes alterações, porém sem comprometer a qualidade e relevância para o cliente atendido:

- Alteração na metodologia, reduzindo para apenas duas visitas;
- Utilização de analistas do Sebrae para executar as ações de acompanhamento dos Agentes de Orientação Empresarial;
- Desenvolvimento de novo caderno de ferramentas, considerando a maturidade das empresas visitadas;
- O Tocantins elaborou um caderno de ferramentas com soluções básicas, que foram destinadas ao microempreendedor individual;
- Criação do material de apoio aos AOE: crachá, camiseta e mochila no intuito de identifica-los e minimizar a objeção dos clientes;
- Distribuição material de apoio para os clientes: caneta e pen drive com as planilhas eletrônicas do Caderno de Ferramentas;
- Encontro Estadual do Programa, com a finalidade de alinhamento de informações e capacitação quanto ao novo caderno de ferramentas, com a participação de todos os Agentes de Orientação Empresarial e gestores;
- Visitas da coordenação aos núcleos regionais com o objetivo de realizar monitoramento com agentes de orientação empresarial e gestores;
- Gestão e monitoramento aos gestores regionais através de dados colhidos nos sistemas;

## Resultados quantitativos e qualitativos alcançados

- Foram atendidas 3.293 empresas no Sebrae/TO com o Programa Negócio a Negócio;
- Atuação em todas as regiões do Tocantins;
- São 3.293 diagnósticos aplicados nas empresas;
- Na pesquisa do programa, com dados de 2015, o compromisso com resultados da empresa, o Tocantins foi destaque, com nota 9;

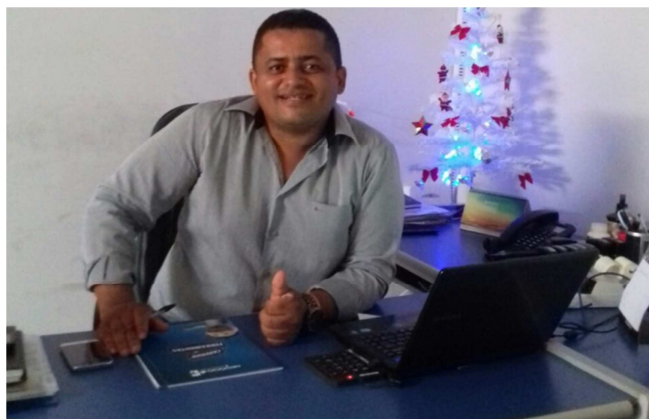
- Ainda na pesquisa nacional, no item que indica satisfação geral com o programa, com a consultoria/orientação do AOE crescente quanto maior o número de visitas, o Tocantins novamente foi destaque com nota 9,2.

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

- Monitoramento da execução orçamentária e física, através de planilhas de gestão, bem como da utilização do Sisneg;
- Realização das visitas regionais para alinhar informações e conhecer as oportunidades de melhoria.

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

#### **Caso de sucesso**



**Figura 10 - Caso de Sucesso do programa negócio a negócio**

O Senhor Gilberto Gomes Feitosa (foto) é proprietário da empresa GSEC DISTRIBUIDORA, uma empresa de distribuição de alimentos e outros, na cidade de Paraíso do Tocantins. Sua equipe é formada por 13 colaboradores e está no mercado a oito anos.

Senhor Gilberto recebeu a primeira visita na qual utilizou algumas ideias sugeridas na aplicação do diagnóstico. O mesmo participou do Empretec,

seminário este que foi sugerido por ocasião da devolutiva e apresentação do plano de ação, conforme a metodologia do programa.

O empresário colocou em prática o aprendizado e obteve um excelente resultado, ampliando em 30% o recebimento de duplicatas, além de aumentar em 15% nas vendas.

O Sebrae foi até o empresário, por meio do Programa Negócio a Negócio, e hoje o empresário está muito grato ao Sebrae por ter modificado sua visão empresarial.

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

- Necessidade de melhorias no Sisneg, tais como: relatórios mais completos, criação do perfil gestor estadual, criação do modo off-line, dar opções de incluir soluções e não excluir todas as demandas, aumentar os caracteres do campo Considerações, dentre outras;
- Perspectiva de adoção do novo sistema – NANO que vai substituir o Sisneg;

- Capacitação para uso do novo sistema – NANO, que vai substituir o Sisneg;
- Garantir a capilaridade territorial de atuação do projeto e a qualidade dos atendimentos;
- Identificar e localizar novos clientes;
- Dar continuidade no relacionamento com os clientes: ofertar soluções coerentes com a demanda e as necessidades identificadas para ter aplicabilidade das soluções bem como resultados para os clientes;
- Ofertar soluções sempre o mais apropriadas ao nosso público;
- Promover a fidelização do cliente atendido pelo Programa, utilizando o banco de dados gerado pelo mesmo para identificar setores/segmentos para projetos coletivos;
- Monitorar a efetividade do programa, através de análises das pesquisas realizadas com os clientes.

## **Programa Nacional de Educação Empreendedora**

**Coordenação Estadual:** Vanlucy Oliveira Correia

<b>Dados Gerais</b>	<b>Descrição</b>
Tipo	Atendimento e Projeto/ Gestão Operacional
Objetivo Estratégico	Promover a Educação e Cultura Empreendedora
Prioridade Local	Disseminar a cultura da Educação Empreendedora, promovendo o acesso dos potenciais empreendedores, através de soluções educacionais.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade de Produtos e Soluções - UPS
Unidades Executoras	Educação Empreendedora 2016 - SEBRAE TO Atendimento a Pequenos Negócios de Araguatins e Região Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas do Tocantins e Região Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região Atendimento aos Pequenos Negócios de Palmas e Região Atendimento aos pequenos negócios do Vale do Araguaia Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região RP2 Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região Atendimento Territorial Sul
Coordenador a do Programa	Vanlucy Oliveira Correia
Responsáveis pela Execução do Programa	Vanlucy Oliveira - Educação Empreendedora 2016 - SEBRAE TO Aldeni Torres - Atendimento a Pequenos Negócios de Araguatins e Região Wolney Nóbrega - Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína Janaína Miranda - Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas do Tocantins e Região Janaína Miranda - Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região Mariana Cabral - Atendimento aos Pequenos Negócios de Palmas e Região Sirlene Martins - Atendimento aos pequenos negócios do Vale do Araguaia André Gomes - Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região RP2 Millena Rodrigues - Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região Monique Albuquerque - Atendimento Territorial Sul

**Quadro 20 - Dados Gerais Programa Nacional de Educação Empreendedora**

## Gargalos, tendências e oportunidades:

### DESAFIOS

- Tempo de execução reduzido devido à chegada do recurso CSN no estado em maio de 2016;
- Atraso do envio dos livros do JEPP pelo Sebrae Nacional;
- Troca de gestores do Programa de Educação Empreendedora nas regionais;
- Dificuldade de realizar parceria com a Secretaria de Educação do Estado do Tocantins – SEDUC;

PROJETOS		PREVISTO	REALIZADO
Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguatins e Região		138.599,00	138.393,00
Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína e Região		79.215,00	78.952,00
Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região		59.495,00	59.494,00
Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região		40.965,00	40.965,00
Atendimento aos Pequenos Negócios de Palmas e Região		96.049,00	96.028,00
Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto e Região		80.194,00	79.636,00
Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região – RP2		58.440,00	57.850,00
Atendimento aos Pequenos Negócios do Vale do Araguaia		44.800,00	44.765,00
Atendimento Territorial Sul		79.904,00	79.902,00
Educação Empreendedora 2016 – Sebrae TO	Fórum de Educação Empreendedora	50.000,00	49.478,00
	Gestão e Monitoramento do Projeto	52.338,00	52.205,00
	Simpósio de Educação Básica	20.000,00	19.420,00
Total Realizado			797.088,00

Tabela 15- Orçamento Previsto X Realizado

- Implantação da Disciplina de Empreendedorismo no currículo das Instituições de Ensino Superior.

### OPORTUNIDADES

- Parcerias com 24 Prefeituras Municipais/ Secretarias Municipais de Educação;
- Implantação da metodologia JEPP em 112 escolas municipais e 04 escolas particulares;
- Realização de 04 Simpósios com as Instituições de Ensino Superior – IES.



## Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado

### Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 30/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “CSN”, “Transferência CSN – Base de Vinculação no SGE”.

### Instrumentos de Atendimento – Por projeto

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado
Atendimento a Pequenos Negócios de Araguatins e Região	Nº Cursos	134	180 – 98%
	Nº Palestras	02	03 – 134,3%
	Nº Seminários	0	1

Tabela 16 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Araguatins e Região

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína	Nº Cursos	148	149 – 100,7%
	Nº Palestras	02	0
	Nº Seminários	0	1

Tabela 17 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Araguaína

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região	Nº Cursos	64	56 – 87,5%

Tabela 18 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Colinas e Região

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região	Nº Cursos	30	31

Tabela 19 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Guaraí e Região

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Palmas e Região	Nº Cursos	28	28 – 103,5%
	Nº Palestras	03	05 – 103,3%

Tabela 20 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Palmas e Região

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios do Vale do Araguaia	Nº Cursos	108	112 – 103,7%
	Nº Seminários	01	1 – 100%

Tabela 21 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Araguaia

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região RP2	Nº Cursos	30	29 – 96,7%

Tabela 22 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Taquaralto e Região RP2

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região	Nº Cursos	215	235 – 109,3%
	Nº Palestras	02	02 – 100%
	Nº Seminários	0	1

Tabela 23 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento a Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado
Atendimento Territorial Sul	Nº Cursos	130	133 – 102,3%
	Nº Palestras	02	03 – 150%
	Nº Seminários	0	2

Tabela 24 - Metas de Atendimento do Projeto Atendimento Territorial Sul

### Instrumentos de Atendimento – Consolidado

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado
	Nº Cursos	887	953
	Nº Palestras	11	13
	Nº Seminários	0	6

Quadro 21 - Instrumentos de Atendimento Consolidado – Educação Empreendedora

### Instrumentos de Atendimento – Potenciais Empreendedores

Projetos	Previsto Ajustado	Realizado
Atendimento a Pequenos Negócios de Araguatins e Região	4.900	4.948
Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína	4.440	3.768
Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas do Tocantins e Região	2.033	1.246
Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região	960	874
Atendimento aos Pequenos Negócios de Palmas e Região	665	878
Atendimento aos Pequenos Negócios do Vale do Araguaia	2.768	2.810
Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região RP2	675	844
Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região	6.248	5.881
Atendimento Territorial Sul	3.483	3.599
<b>TOTAL</b>	<b>26.172,00</b>	<b>24.848,00</b>

Quadro 22 - Potenciais empreendedores Previsto x Realizado

Dados retirados do SME em 30/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar resultados”, “Previsão/Execução Física por Projeto”.

Ação	Resultados Alcançados
Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP	900 turmas de alunos, totalizando 21.461 atendimentos.
Crescendo e Empreendendo	Capacitação de 08 turmas de alunos, totalizando 227 atendimentos.
Disciplina de Empreendedorismo	Parceiros: Ulbra, ITOP e UFT – Campus Palmas e Araguaína. Total de Participantes: 330 universitários
Palestra de Empreendedorismo em Dois Tempos	Realização de 12 palestras de Empreendedorismo em Dois Tempos, totalizando 753 universitários.
Desafio Universitário Empreendedor	Realização de 03 oficinas do Desafio; Número de inscritos na plataforma: 427
Fórum de Educação Empreendedora	19/10/2016 - Realização do Fórum na Feira de Empreendedorismo, Ciência, Inovação e Tecnologia – FECIT, em Palmas-TO.
Simpósio de Educação Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realização de 04 Simpósios em Araguaína, Palmas, Gurupi e Dianópolis;</li> <li>✓ Público Alvo: dirigentes, coordenadores e professores das Instituições de Ensino Superior;</li> <li>✓ Total de Participantes: 20 instituições / 195 participantes.</li> </ul>
Seminários de Empreendedorismo e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 06 Seminários em parcerias com as IES – Araguatins, Paraíso, Porto Nacional, Gurupi, Araguaína e Palmas.</li> </ul> Público atendido: 1.088 universitários.

Quadro 23 - Resultados Alcançados por Ação



Figura 11 - JEPP Palmas



Figura 12 - Crescendo e empreendendo - Palmas



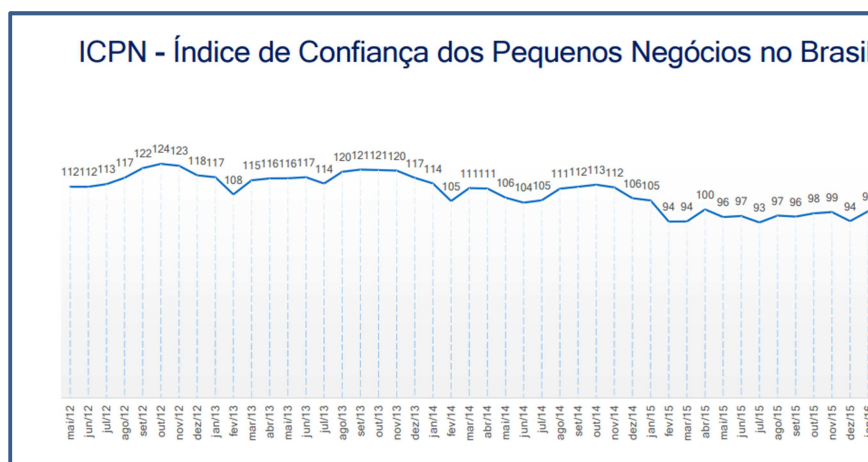
Figura 13 - Simpósio de Educação Empreendedora - Araguaína

**Carteira de Projetos de Atendimento Territorial**  
**Coordenadora: Eligeneth Resplande**

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Atendimento
Objetivo Estratégico	Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.
Prioridade Local	Promover a competitividade dos pequenos negócios com ações de gestão, inovação e acesso a mercado primando pela qualidade no atendimento e no relacionamento com clientes, provenientes das demandas territoriais.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade de Atendimento Individual
Unidades Executoras	Palmas, Palmas Sul, Paraíso do Tocantins, Porto Nacional, Gurupi, Colinas do Tocantins, Guaraí, Araguaína e Araguatins.
Coordenador da Setor	Eligeneth Resplande Pimentel
Responsáveis pela Execução do Setor	Jirene Pinheiro Silva, Antônio Louça Curcino, Renata Moura Alves Simas, Millena Pereira Lima Rodrigues, Paula dos Reis Coelho Alencar, Solange Lima de Oliveira, Sara Vargas de Macedo, Marcus Vinicius Vieira Queiroz, Priscilla Silva Cantuário e Aldenir Batista Torres.

**Quadro 24 - Dados gerais Carteira de Atendimento Territorial**

O ano de 2016 iniciou com o um cenário desfavorável aos negócios, uma série de situações negativas, provocadas por um cenário econômico de queda na renda, no consumo, o arrocho tributário e a crescente descida do índice de confiança dos pequenos negócios no último ano constitui uma realidade de grandes desafios para o empresariado brasileiro. É o que revela os dados do **ICPN – Índice de Confiança dos Pequenos no Brasil** (gráfico 1). No mês de janeiro o ICPN apresentou aumento de cinco pontos frente ao verificado no mês anterior, mas queda de seis pontos na comparação com janeiro/15. O resultado de janeiro/16 (ICPN=99) indica tendência de ligeira queda da atividade nos próximos meses.



**Gráfico 2 - Índice de Confiança dos pequenos Negócios no Brasil**

Fonte: Sebrae e Fipe

Em relação ao faturamento, os pequenos Negócios registraram em fevereiro/16 um faturamento médio de R\$27,2 mil (gráfico 2). Comparado com o mês anterior, o valor médio aumentou 0,4%. Vale observar que a variação positiva do faturamento ocorreu apesar de fevereiro ter tido menos dias úteis que janeiro. Na comparação com fevereiro do ano passado, no entanto, a média do faturamento caiu 5,5%. Na comparação com o mês anterior, 49% das empresas registraram queda no faturamento, 39% estabilidade e 12% aumento.

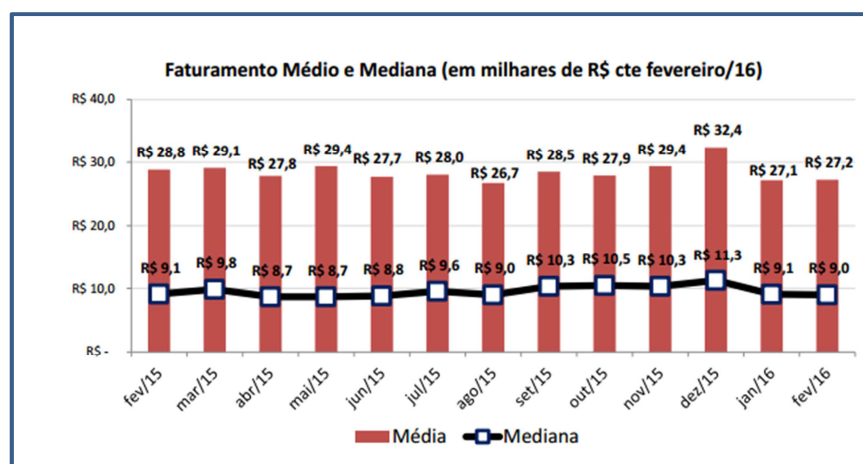


Gráfico 3 - Faturamento Médio dos Pequenos Negócios

Fonte: Sebrae e Fipe

Nesse cenário de incertezas a crise econômica anda a passos lentos. No que concerne à realidade dos pequenos negócios foi um ano para a realização de ajustes inevitáveis, afetando pessoas e processos, executando operações mais enxutas nas suas gestões. Momento para reinventar sua forma de atuação, revisar seu mix de produtos e serviços, otimizar os processos produtivos e investir em marketing.

No Tocantins, observa-se que diante de ajustes principalmente em relação a pessoal, provocado pelas empresas privadas, como também pela pública, a tendência foi favorável para a abertura de novos negócios.

O Estado do Tocantins teve um crescimento empresarial, conforme tabela abaixo:

Ano	Empresas	Evolução em relação ao ano anterior
2016	79.624	12,44%
2015	70.813	13,44%
2014	62.426	22,14%
2016 – 2013	79.624 / 51.112	55,78% (Evolução de 2016 em relação a 2013)

Tabela 25 - Crescimento Empresarial Tocantins

Na região Norte:

Ano	Empresas	Evolução em relação ao ano anterior
2016	593.614	12,66%
2015	526.919	11,69%
2014	471.773	21,94%
2016 – 2013	593.614 / 386.874	53,43% (Evolução de 2016 em relação a 2013)

**Tabela 26 - Crescimento Empresarial Região Norte**

No Brasil:

Ano	Empresas	Evolução em relação ao ano anterior
2016	11.839.144	11,56%
2015	10.612.275	12,47%
2014	6.435.214	19,48%
2016 – 2013	11.839.144 / 7.896.779	49,92% (Evolução de 2016 em relação a 2013)

**Tabela 27 - Crescimento Empresarial no Brasil**

Diante desse contexto, e sendo estes o público alvo do Sebrae, a instituição tem um impacto significativo nas suas realizações. Nesse sentido, promove ajustes na sua estrutura organizacional, criando a Regional do Bico e a Regional Palmas Sul como forma de dar agilidade as demandas crescentes dessas regiões, passando de quatro núcleo para seis núcleos regionais, sendo eles: Regional Sul (unidades em Gurupi e Dianópolis), Regional Palmas (unidades em Palmas Centro e Paraíso), Regional Palmas Sul (unidades em Palmas Sul e Porto Nacional), Regional Médio Norte (unidades Colinas e Guaraí), Regional Norte (unidade em Araguaína) e Regional Bico (unidade em Araguatins).

Além de rever sua forma de atendimento, passa a atuar de forma mais centralizada, reduzindo o número de projetos e concentrando seus esforços nos Atendimento Territoriais, que atuam de forma varejista, e tem um grande alcance no universo de pequenos negócios estabelecidos no PPA para atendimento no ano.

Nesse sentido, a concentração de esforços foi feito por meio de 11 projetos de atendimentos territoriais, norteado pelo planejamento e o direcionamento estratégico, na realização de ações de capacitações, consultorias, promoção e acesso a eventos, feiras e missões, voltadas para o desenvolvimento da gestão empresarial, para o acesso a mercado, a inovação e tecnologia.

A carteira de atendimento territorial atendeu todas as demandas espontâneas oriundas dos municípios, considerando os diversos públicos, por meio das soluções: Começar Bem, Orientação Técnica Presencial e a Distância, Negócio a Negócio, Oficinas: SEI Planejar, SEI Vender, SEI Controlar meu Dinheiro, Palestra sobre Legalização, Consultorias, Cursos de Gestão Empresarial, Empretec; Sebrae Mais, Encontros Empresariais etc.

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

#### **DESAFIOS**

- *Atender os pequenos negócios num cenário de baixo investimento, onde estão fazendo ajustes em seus processos;*

- *A crescente redução e cortes dos pequenos negócios nos investimentos para capacitação e consultorias, que são os principais produtos do Sebrae;*
- *A redução de recursos do Sebrae Tocantins, inviabilizando a realização de mais ações para Pequenos Negócios;*
- *Atender o grande número de pequenos negócios no Estado com a limitação no número de pessoas;*
- *Alcançar e sensibilizar o microempreendedor individual para participar de capacitações;*
- *Apoiar os pequenos negócios em municípios com ausência de Políticas Públicas específica para esse público;*
- *Superar os desafios da falta de segurança nas principais cidades do Estado que estão afetando os pequenos negócios;*
- *Criar a cultura de acesso a informações, orientações, consultorias realizadas à distância nos empresários tocantinenses;*
- *Aumentar os serviços on-line e remoto, e desafio de oferecermos serviços para os novos tipos de clientes, com tecnologias de ponta;*
- *Atingir milhões no atendimento remoto, com qualidade igual ou superior ao atendimento presencial.*

### **TENDÊNCIAS**

- *Aumentar no número de pequenos negócios provocados pela falta de empregos;*
- *Crescimento do setor de serviços para a maior idade os próximos anos;*
- *O fortalecimento da cultura do cooperativismo e associativismo;*
- *Aumentar o número de negócios gerados pela obrigatoriedade de ajustas das empresas para se ajustar a Logística Reversa;*
- *Ampliar o uso de redes sociais na modalidade SOCIAL COMMERCE;*
- *Negócios digitais, em crescente demanda.*

### **OPORTUNIDADES**

- *As alterações na Lei Geral, com foco principalmente as alterações previstas no Crescer sem Medo;*
- *Explorar as oportunidades que as médias e grandes empresas vão gerar no entorno da Ferrovia Norte Sul;*
- *A criação de parques tecnológicos;*
- *A geração de pequenos negócios no entorno dos grandes negócios com a implantação e desenvolvimento da região MATOPIBA;*
- *O aumento na circulação de transportes de carga para escoamento da produção com a duplicação da BR153;*
- *Crescimento das faculdades na capital e no interior;*
- *Aumento no número de pequenos negócios, principalmente do Microempreendedor Individual em Palmas, Araguaína, Gurupi e Porto Nacional, especificamente em Luzimangues;*
- *Expansão do turismo no Jalapão e na Região Sudeste do Estado;*
- *Implantação e expansão de Shoppings Centers.*



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

Carteira de Atendimento Territorial				
Projeto				
	Previsto	Realizado	Saldo	% Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Palmas e Região	2.210.404	2.120.356	90.048	95,9%
Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína	1.284.560	906.059	378.501	70,5%
Atendimento MEI por Inteiro em Araguaína	136.000	100.104	35.896	73,6%
Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região	466.915	339.830	127.085	72,8%
Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região	448.589	295.264	153.325	65,8%
Atendimento aos Pequenos Negócios Taquaralto e Região	344.146	253.797	90.349	73,7%
Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional Região	451.994	261.513	190.481	57,9%
Atendimento aos Pequenos Negócios Vale do Araguaia	539.294	516.209	23.085	95,7%
Atendimento Territorial Sul	1.855.732	1.440.694	415.038	77,6%
Atendimento a Pequenos Negócios de Araguatins e Região	711.541	627.912	83.629	88,2%
SEBRAE/TO - Central de Relacionamento 0800	168.027	160.810	7.217	95,7%
Projeto Nacional Sebrae Digital TO				
<b>Total</b>	<b>8.617.202</b>	<b>5.420.117</b>	<b>3.197.089</b>	<b>67,5%</b>

Tabela 28 - Orçamento previsto e realizado

Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado e Variação. Dados retirados do SME em 12/12/16. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”.

### Instrumentos de Atendimento – Consolidado

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Projeto Atendimento Territorial (Individual)	Nº Horas Consultoria	25.747	25.545	99,22%
	Nº Cursos	851	899	105,64%
	Nº de Participantes em Cursos	22.123	21.196	95,81%
	Cursos a Distância		32	-
	N de Atendimento em Curso à Distância		2.240	-
	Nº de Concluintes em Curso à Distância		2.205	-
	Nº de Inscritos em Curso à Distância	1.395	3.555	254,84%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	24	29	120,83%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	256	256	100%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	2	2	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	9	9	100%
	Nº Oficinas	281	303	107,83%
	Nº de Participantes em Oficinas	4.479	5.119	144,29%
	Nº Palestras	373	432	115,82%
	Nº de Participantes em Palestras	7.980	12.569	117,5%
	Nº de Orientações	23.748	33.289	135,96%



	Nº Informação	40.279	136.141	337,99%
	Nº Seminários	18	23	127,78%
	Nº de Participantes em Seminários	1.019	2.311	226,79%

**Tabela 29 - Instrumentos de atendimento - consolidado**

Os dados acima foram retirados dos relatórios enviados pelas regionais, com datas variadas do início do mês de dezembro.

No quadro de metas acima, não está incluído as metas físicas informado no relatório exclusivo do JEPP, pois os mesmos estavam distribuídos/informados nas regionais, e para não duplicar não informei no quadro acima.

**Nome do Projeto: Atendimento aos Pequenos Negócios de Palmas e região**

**Gestora:** Jirene Pinheiro Lisboa e Silva

**Coordenadores de Ações:** Amaggeldo Barbosa, Ana Paula Alves, Edglei Rodrigues, Odeane Aquino, Wanessa Nogueira, Renato Albuquerque, Raquel Montelo e Mariana Cabral.

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

**Receitas:**

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Atendimento aos Pequenos Negócios de Palmas e Região	CSN	795.763	770.298	96,8%
	CONV	0,00	0,00	
	OUTRAS			
	EB	894.859	876.444	110%

**Tabela 30 Execução por Receita**

Dados retirados do SME em 26/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

**Orçamento:**

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Palmas e Região	2.210.404	2.120.356	95,9%

**Tabela 31 - Execução Orçamentária**

Dados retirados do SME em 26/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”. Observação: Não é necessário detalhar por ação, somente a execução final do projeto.

Ação	Resultados Alcançados
Estruturação do Projeto	Sem comentários
Gestão e Monitoramento do Projeto	Ação destinada à gestão dos estagiários e viagens realizadas pela equipe.
Acompanhamento da	Sem comentários

execução das mensurações	
Acompanhamento da execução das Avaliações	Sem comentários
Atendimento- Palmas e Região	Foram desenvolvidas ações de Marketing: elaboração, implementação, monitoramento e avaliação de planos de marketing. Financeiro: análise situacional e a implantação de FPV e margem de lucro. Plano de Negócio: Desenvolver o estudo e o plano do negócio. Curso: capacitação de empresários de ME e EPP.
Atendimento-Setor da Indústria	Foram realizadas ações com impacto positivo e de retorno financeiro aos empresários da indústria, entre as quais podemos citar: FEICON 2016 – Evento referência para o Setor da construção civil; 7ª edição da ForMóbile – 7ª Feira Internacional de Fornecedores da Indústria Madeira e Móveis, a principal feira da indústria de móveis da América Latina; 5 cursos na área de gestão, planejamento e gestão de pessoas.
Atendimento- Setor de Comércio	Foram realizados no total 13 cursos. Com os cursos realizados foram capacitados empresários e colaboradores de micro e pequenas empresas do comércio de Palmas. Houve um impacto muito positivo na realização dessas capacitações para as empresas participantes.
Atendimento- Setor de Serviços	A ação do segmento de serviços realizou 100% das métricas físicas e financeira propostas no projeto. Ações executadas: Consultorias em gestão e gestão de RH; 01 Missão Técnica realizada com o Núcleo de Contabilidade para o 20º Congresso Nacional de Contabilidade em Fortaleza; Cursos realizados em parceria com o SESCAP para os profissionais contábeis; Cursos realizados com o Núcleo Tocantinense de Decoração para os colaboradores e líderes das empresas participantes; Oficinas sobre indicadores de gestão e marketing digital realizados com os contadores; 03 Ações sociais realizadas em parceria com o Núcleo de Contadores. SESCAP, CRC e AJJE; Palestra Conduta Ética para arquitetos em parceria com o CAU (Conselho de Arquitetura e Urbanismo); Palestra sobre vendas em parceria com o Núcleo Tocantinense de Decoração; Aplicação de Diagnósticos do MEG em 17 empresas do Núcleo de Contabilidade e 15 empresas do Núcleo de Decoração.
Atendimento- Produtores Rurais	Foram realizadas 84 horas de consultoria para 2 produtores rurais, sendo: 14 horas de consultorias para apoiar na elaboração de contrato de parceria rural, proporcionando condições de tornar a propriedade rural mais produtiva e rentável. Outras 70 horas de consultorias, dedicadas a elaboração de Plano de Negócio, cuja atividade pretendida era a criação e comercialização de galinhas (caipira e melhorada), para a produtora rural Sra. Vania Moraes de Oliveira.
Atendimento- Microempreendedor Individual	No ano de 2016 foram realizados através da ação Atendimento- MEI, 48 Oficinas, entre elas as Oficinas SEI e Tecnológicas da Vigilância Sanitária de Saúde e Alimentos, 50 Palestras “Passo a Passo para a Formalização”, 1.474 Orientações e 2.658 Informações, tendo como resultados empresários capacitados e melhor preparados para o mercado.
Franquias	Não houveram atividades desenvolvidas nesta ação.
Atendimento- Negócios Palmas	Ação para apoio à realização de diversos eventos, dentre eles, Liquida Moda, com objetivo de zerar o estoque parado dos lojistas. Congresso de Odontologia, capacitação dos profissionais da área. Congresso de Cardiologia, capacitação de novas tecnologias na cirurgia cardiovascular. Encontro da Abrasel, levando conhecimento aos empresários do segmento de bares e restaurantes do Tocantins.
Sebraetec -MEI/Produtor Rural	A consultoria em Design de Comunicação com criação de arte de cartão de visitas, criação de arte de folder e panfleto, criação de arte de fachada com objetivo inovar na maneira de interagir com seus clientes e aumentar suas vendas.
Sebraetec EPP/ME	A consultoria em Design de Comunicação com criação de arte de: cartão de visitas, panfleto, fachada. Elaboração do Manual de Boas Práticas que o comprovam que estão descritas as atividades e procedimentos que as empresas que produzem manipulem, transportem, armazenem e/ou comercializem alimentos.
ALI 2016	Ação para gestão do programa Ali, a qual é gerida pela UPS, pela coordenadora Claudia Sakai.
ALI - Sebraetec 2016	A consultoria em <b>Serviços Digitais</b> com criação do layout/design e Programação do SITE com capa/home e páginas internas utilizando as

	ferramentas Adobe Photoshop e Adobe Illustrator, e Programação do back-end utilizando tecnologias PHP, MYSQL para integrar o site com sistema de Gerenciador de Conteúdo.
PG - Negócio a Negócio - Palmas e Região	Em 2016 foram realizados, através do Programa Negócio a Negócio, 1.751 atendimentos, sendo 851 orientações e 900 consultorias, contemplando 900 pequenos negócios, onde cada empresa recebeu duas visitas, uma para diagnóstico e outra para apresentação de plano de ação com soluções Sebrae, entre elas o Caderno de Ferramentas com orientações na área de gestão, consultorias, Sebraetec, capacitações.
PG-Educação Empreendedora	<b>JEEP</b> – pelo terceiro ano consecutivo, a Escola Pingo de Gente aplica a metodologia gerando excelente resultados. <b>Crescendo e Empreendendo</b> – o Colégio Estadual Vila União aderiu a metodologia e disponibilizou suas turmas do 1º ao 3º ano do ensino médio. <b>Disciplina de Empreendedorismo</b> – As faculdades ITOP e ULBRA disponibilizaram a disciplina para os acadêmicos e juntas realizaram 6 turmas. A UFT teve seus professores capacitados para aplicação da disciplina. <b>Palestra Empreendedorismo em Dois Tempos</b> – Realizada na faculdade Católica e na Faculdade ITOP.
Prêmios- MPE e Mulher de Negócios	No Prêmio MPE 2016 a meta da Regional Palmas Centro foi de 332 empresas. Foram inscritas 386, superando a meta estabelecida e possibilitando o diagnóstico de gestão a Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de diferentes segmentos. A superação da meta da Regional foi possível porque houve o esforço de cada colaborador, atendendo orientações da coordenação e cumprindo a sua meta individual.

Quadro 25 - Resultados Alcançados Por Ação

### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento aos pequenos negócios de Palmas e Região	Nº Horas Consultoria	13.062	14.013	107,3%
	Nº Cursos	58	58	106,9%
	Nº de Participantes em Cursos	1.200	1.288	107,3%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	8	8	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	50	50	110%
	Nº Oficinas	78	78	119,2%
	Nº de Participantes em Oficinas	1.375	1.502	109,2%
	Nº Palestras	100	104	104,0%
	Nº de Participantes em Palestras	3.680	3.686	100,2%
	Nº de Orientações	4.485	4.483	100,0%
	Nº Informação	6.100	6.344	104,0%

Tabela 32 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado

Dados retirados do SME em 27/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”. Observação: Não é necessário detalhar por ação, somente a execução final do projeto.

**RESULTADOS:** Mensuração não realizada ainda.

Os resultados serão mensurados em 2017.

### **DESTAQUES:**

Na ação **Negócios Palmas**, foram atendidas inúmeras empresas/empresários, por meio dos diversos eventos realizados. O destaque foi para o Liquida Moda, em sua primeira edição o evento vendeu cerca de 1 milhão de reais, em 3 dias de evento. O objetivo do mesmo era o

de zerar o estoque parado dos lojistas do varejo da Moda, os quais foram atendidos plenamente.

**Na ação Atendimento Produtores Rurais:** Durante a Exposição Agropecuária de Palmas, de 12 a 19 de junho, o Sebrae/TO em parceria com a Prefeitura de Palmas e Sindicato Rural, apoiou a participação de Microempreendedores Individuais na comercialização de alimentos dentro de um espaço cedido pelo Sindicato Rural, denominado ARENA GASTRONÔMICA. Além de capacitá-los com oficinas, apoiamos por meio desta ação a criação e confecção de aventais, toucas e camisetas que foram utilizadas pelos empreendedores.

**Educação Empreendedora:** Em meio ao movimento grevista que a educação estadual passou, o Colégio Estadual Vila União não paralisou suas atividades e aderiu à metodologia **Crescendo e Empreendendo**, disponibilizando as turmas do 1º ao 3º ano do ensino médio. O colégio já estimula o empreendedorismo nos seus alunos, com a implantação da horta e comercialização de produtos dela e encontrou na metodologia uma maneira de reforçar essa característica.

**Atendimento- Setor Indústria:** Cito aqui o testemunho do Sr. Denilson Mendes proprietário da Sensatta Ambientes Planejados, que ao chegar da Missão Formobile, enviou a um grupo de clientes mais seletos, um breve relato sobre a sua participação na missão, e os informou que fechou contrato com 10 empresas para fornecimento de produtos. O grupo de moveleiros contratou, através do Projeto Sebraetec, empresa especializada no setor moveleiro, para implantação e aperfeiçoamento de sistema para desenvolvimento de um software de gestão, vendas e produção de móveis sob medida residenciais e comerciais que promova o aumento da produtividade, qualidade no processo de produção, redução de custos nas indústrias moveleiras de Palmas. Também foi realizado curso de capacitação do setor de panificação e confeitaria – Convênio Sebrae/ITPC e parceria com a empresa Âncora Pão da Hora. Tratados os temas: Gestão de processos, produção, planejamento e finanças.

**Atendimento- Setor Comércio:** Como principal destaque do projeto tivemos a realização de 02 turmas do Seminário Empretec, sendo uma delas voltada para o segmento de Agronegócio. O seminário, que trabalha as qualidades empreendedoras e de gestão, foi voltado a produtores rurais, técnicos de ciências agrárias e empreendedores do ramo do agronegócio a fim de potencializar seus empreendimentos.

**Atendimento- Serviços Palmas:** 459 horas de consultorias em gestão realizadas com o Núcleo de Contabilidade, através do Programa Seja Melhor, aumentando o índice de competitividade das 17 empresas que foram trabalhadas no período de 08 meses com a metodologia baseada no MEG (Modelo de Excelência em Gestão). Ressalto que para a efetividade do programa foi fundamental o monitoramento e acompanhamento do gestor das ações; atuação efetiva e integração do consultor com os empresários e o gestor do projeto; e o comprometimento e participação dos empresários.

**Ação Negócio a Negócio:** Através do Programa Negócio a Negócio foi possível abranger os atendimentos do Sebrae nos municípios atendidos pela Regional Palmas, nos municípios de Palmas, Paraíso, Miracema, Miranorte, Tocantínia, Lajeado, Aparecida do Rio Negro e

Fátima do Tocantins. Foi possível apresentar as soluções do Sebrae, e levar orientações básicas como o livro caixa, gestão de estoque, cadastro de clientes. Destacamos entre os atendimentos do Negócio a Negócio, a empresa GSEC Distribuidora, que após receber a visita do Negócio a Negócio realizou o Seminário Empretec, solução sugerida no plano de ação e afirma que com o conhecimento adquirido foi possível receber 30% das duplicatas e teve um aumento de 15% nas suas vendas.

**Ação Atendimento-Micro Empreendedor Individual:** Através da Semana do Microempreendedor Individual realizada em maio de 2016 foram atendidos os municípios de Araguacema, Barrolândia, Caseara, Cristalândia, Divinópolis, Fátima, Lagoa da Confusão, Lajeado, Miranorte, Miracema, Nova Rosalândia, Paraíso do Tocantins, Palmas, Pium, Tocantínia. Foram realizadas 24 oficinas, com a participação de 377 pessoas, aconteceram 15 palestras com a participação de 502 pessoas, e foram feitos 1.391 atendimentos, aumentando a capilaridade de atendimento aos MEI's onde foi possível formalizar, realizar alterações, dar baixa, emitir guias de pagamento e realizar orientações técnicas.

### **CASO DE SUCESSO:**

A empresa Cores e Tintas, diante da necessidade de aumentar as vendas, melhorar a comunicação com seus clientes e expandir o mercado, solicitou consultoria do Sebrae para reformulação da sua fachada. Com a concorrência cada vez mais acirrada ter uma imagem institucional bem definida se faz necessário para melhor a visibilidade no mercado e a comunicação com o seu cliente. Após a consultoria de Identidade Visual que transmite os valores, conceitos e ideias da empresa realizada, pode-se afirmar que a empresa está pronta para o crescimento desejado.



Figura 14 - Comparativo das fachadas, Congresso Nacional de Contabilidade e Liquida Modas

### **Projeto Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína**

**Objetivo:** Fomentar o empreendedorismo, incentivar a formalização de informais, oferecer informação e orientação empresarial e acesso à mercados, com intuito de aumentar a competitividade, sustentabilidade e perenidade das empresa atendidas pelo projeto.

### **Receitas:**

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Projeto Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína	CSN	299.655,00	133.629,00	44,6%
	CONV	-	-	-
	OUTRAS	-	-	-
	EB	510.244,00	309.694,00	60,7%

Tabela 33 Execução por Receita

Dados retirados do SME em 26/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

### Orçamento:

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Projeto Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína	1.284.560,00	906.059,00	70,5%

Tabela 34 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 26/01/2017 Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”. Observação: Não é necessário detalhar por ação, somente a execução final do projeto.

Ação	Resultados Alcançados
Gestão e Monitoramento do Projeto	Principais entregas de cada ação, resultados obtidos com o público alvo ao realizar a ação prevista.
Capacitação Empresarial	Foram realizadas as capacitações a partir de uma pesquisa de necessidade realizada junto aos empresários no final do ano de 2015, obtendo assim um resultado fantástico levando em conta a oferta de demandas baseados nas necessidades identificadas.
Consultoria Empresarial	Aumento de faturamento dos empresários após as consultorias, melhores atendimentos nas empresas, melhores controles financeiros, novas fachadas, layout internos.
Palestras, Seminário e Oficinas.	Seminário como driblar a crise, Seminário Casais Inteligentes Enriquecem Juntos, Congresso de Sustentabilidade, Congresso de Inovação.
SEBRAETEC 2016 EPP/ME	Consultoria para implantação da ISO 9001:2015 em duas empresas (Empresa de transporte de combustível e funerária). Consultoria para Implantação da Certificação SASMAQ em uma empresa de transporte de combustível. Além de consultorias em Design e outras dentro desta ação.
ALI – SEBRAETEC 2016	Trabalho em execução na primeira fase que é a de prospecção e aplicação de diagnóstico nas empresas potenciais.
Educação Empreendedora	Fomento a educação e a cultura empreendedora de potenciais empreendedores do Ensino Fundamental de Araguaína e Xambioá, sendo por meio do JEPP e da Disciplina de Empreendedorismo no Ensino Superior. Neste ano realizamos ainda um Simpósio de Educação Empreendedora e um Seminário de Inovação. Foram atingidos 3.800 potenciais empreendedores. Pela Primeira vez será realizada uma Feira do Jovem Empreendedor com a participação de todas as Escolas municipais juntas e 3.000 alunos participantes.
Missões e Caravanas	<b>Feicon:</b> Além de poder conhecer as novas tendências do segmento, negociação direta com Fornecedores, acesso a novas

	tecnologias e realização e prospecção de negócios na feira, os empresários participaram de palestras com temas específicos para o Segmento. Foram realizadas também missões para a Autopar em Curitiba com 18 empresários participantes; Salão da Moda Brasil, em São Paulo com 12 participantes; Missão Técnica ao Jalapão com 18 participantes.
Festival gastronômico	<b>Festival de Chambari:</b> A realização do festival gastronômico de Chambari em Araguaína, CHAMBARI SHOW, contemplou os pequenos empreendedores da FEIRINHA, DO MERCADO MUNICIPAL DE ARAGUAÍNA e outros empreendimentos de diversos cantos da cidade, proporcionando a estes pequenos Negócios, a apresentação de seu produto à Sociedade de Araguaína, valorizando a cultura e a gastronomia regional e gerando renda através da comercialização do produto para um público de aproximadamente 2 mil pessoas.
ALI	Trabalho em execução na primeira fase que é a de prospecção e aplicação de diagnóstico nas empresas potenciais.

Quadro 26 - Resultados Alcançados por Ação

### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Projeto Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína	Nº Horas Consultoria	3.144	2.774	88,2%
	Nº Cursos	165	166	100,6%
	Nº de Participantes em Cursos	4.625	4.167	90,1%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	7	7	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	64	64	151,4
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	01	01	100,0
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	-	-	
	Nº Oficinas	38	27	71,1%
	Nº de Participantes em Oficinas	750	794	105,9%
	Nº Palestras	28	29	103,6
	Nº de Participantes em Palestras	900	919	102,1%
	Nº de Orientações	2.488	2.359	94,8%
	Nº Informação	1.900	1.710	90,0%
	Nº Seminários	7	7	100,0%
	Nº de Participantes em Seminários	1.150	1.197	104,1%

Tabela 35 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado

Dados retirados do SME em 05/12/16. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”. Observação: Não é necessário detalhar por ação, somente a execução final do projeto.

**Resultados:** Os dois resultados das mensurações (Aplicabilidade dos Produtos e serviços ofertados e Satisfação dos clientes das empresas atendidas pelo Sebrae). O projeto previa 80% quanto ao resultado Aplicabilidade em 2015 e alcançou 91%. E quanto ao resultado Satisfação previa 82% e alcançou 93%.



**Destaques:** Seminário Como Driblar a Crise, Semana do Microempreendedor Individual, Empretec, Missões Empresariais, 11º Semana Tecnológica, 3º Feira de Artesanato, Seminário Casais Inteligentes Enriquecem Juntos, Seminários de Inovação, 2º Festival do Chambarí, Intercorte parceria com Sindicato Rural, Congresso de Sustentabilidade, Caravana da Inovação, Congresso de Vendas e a Feira do JEEP.

#### Caso de sucesso:

O caso da empresa Intimus Cosméticos iniciou da vontade do proprietário de ampliar seu negócio buscando a satisfação de seus clientes. A partir desta necessidade o SEBRAE fez um diagnóstico e atendeu a mesma através de uma Consultoria de Tecnologia e Inovação em Design, onde foi criada toda a Planta baixa com localização dos ambientes; Estudo de circulação para localização dos expositores, com setorização da loja; projeto de interior - definição dos expositores (novos e os que a loja tem); projeto de sinalização interna; Projeto de iluminação (definir a quantidade necessária de acordo com as normas técnicas e definir luminárias), Pintura, revestimento, placa de sinalização - frente de loja. O resultado da consultoria realizada de acordo o empresário foi o aumento de 30% no faturamento no primeiro mês após a reinauguração.



Figura 15 - 2º Festival Chambari e Congresso de Sustentabilidade

**Nome do Projeto:** Atendimento MEI Por Inteiro em Araguaína

**Gestora:** Priscilla Silva Cantuário

**Objetivo:** Incentivar a formalização de informais, oferecer informação e orientação empresarial, através de capacitações, consultorias e palestras, com intuito de aumentar a competitividade, sustentabilidade e perenidade dos microempreendedores atendidos pelo projeto.

#### Receitas:

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Atendimento MEI Por Inteiro em Araguaína	CSN	51.000,00	51.000,00	100%
	EB	38.000,00	12.367,00	32,5%

Tabela 36 - Execução por Receita

Dados retirados do SME em 26/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

#### Orçamento:



Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento MEI Por Inteiro em Araguaína	136.000,00	100.104,00	73,6%

Tabela 37 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 26/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”. Observação: Não é necessário detalhar por ação, somente a execução final do projeto.

Ação	Resultados Alcançados
Gestão e Monitoramento do Projeto	Ação para pagamento dos estagiários diretamente envolvidos no atendimento e ações para o Microempreendedor Individual, viagens e aquisição de materiais de suporte ao atendimento.
Palestras e Seminários	Foram realizadas durante o período de execução do projeto (6 meses: junho à novembro) mais de 30 palestras, dentre palestras de Formalização do MEI, Declaração Anual, dentre outras, e 02 Seminários, sendo 01 de Acesso a Crédito e outro para o público da Beleza, atingindo um público de mais de 800 Microempreendedores Individuais.
Capacitação Empresarial	Foram realizadas 15 Oficinas durante o período de execução do projeto (6 meses), dentre elas Oficinas SEI, algumas Oficinas Técnicas, como por exemplo para o público da Beleza, e também Oficinas Tecnológicas, como por exemplo a de Boas Práticas nos Serviços de Alimentação, atingindo um público de mais de 200 Microempreendedores Individuais.
Negócio a Negócio	Foram realizados durante 05 meses, atendimento a 500 empresas da cidade de Araguaína, sendo 02 visitas em cada empresa, com o intuito de repassar aos microempresários orientações básicas para o melhoramento da gestão dos negócios e indicações de capacitações para aperfeiçoamento dos seus gestores.
Consultoria Empresarial	Foram realizadas durante o período de execução do projeto, mais de 1.200 horas de consultoria, sendo algumas espontâneas na área de gestão, principalmente na área financeira, e também tecnológica, principalmente na área de boas práticas em produção de alimentos. Além disso, tivemos algumas clínicas tecnológicas em diversas áreas, como: design, utilização de sistema e redes sociais; tais clínicas tiveram uma excelente aceitação do público.

Quadro 27- Resultados Alcançados por Ação

### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento MEI Por Inteiro em Araguaína	Nº de Consultorias	-		
	Nº Horas Consultoria	1.214	1.214	102,8%
	Nº Oficinas	15	15	100,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	240	209	87,1%
	Nº Palestras	34	34	100%
	Nº de Participantes em Palestras	700	713	101,9%
	Nº de Orientações	2.100	1.878	89,4%
	Nº Informação	1.040	1.136	109,2%
	Nº Seminários	2	2	100,0%
	Nº de Participantes em Seminários	180	194	107,8%

Tabela 38 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado

**Resultados:** Ainda não houve mensuração. Previsão para realização para início de 2017, conforme informação da Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae TO.

**Destaques:** Todas as ações tiveram grande repercussão e contribuição para o alcance dos resultados do Projeto. Ações como: oficinas SEI, oficinas tecnológicas, palestras de formalização do MEI, seminário de acesso a crédito, clínicas tecnológicas e negócio a negócio; todas levaram muitas orientações e conhecimentos aos MEIs da cidade de Araguaína, proporcionando o desenvolvimento desses microempresários. Porém, por ser um projeto novo e com poucos meses para execução, vale ressaltar outros pontos que fiquem registrados para uma próxima oportunidade de um projeto similar: as ações para o MEI tem um custo muito pequeno ao Sebrae; por exemplo, as Oficinas SEI e Palestras de Formalização do MEI são ministradas pelos analistas do Sebrae, e o valor da hora de consultoria também é menor do que para as demais empresas; isso dificulta a execução financeira do Projeto, que já tinha um valor orçado inferior à maioria dos projetos de atendimento e finalísticos e mesmo assim, só conseguimos executar 60% do previsto. Outra importante análise é quanto à geração de receita, pois o Microempreendedor Individual tem grande dificuldade em pagar a contrapartida solicitada pelo Sebrae, principalmente nas consultorias; tanto é que uma estratégia para o atingimento da meta física de horas de consultoria foi a realização de clínicas tecnológicas, que por terem um formato parecido com as oficinas e serem em temas diferenciados, tiveram uma ótima aceitação deste público.

Por fim, o MEI é um público que busca muito orientações e capacitações e que cresce a cada dia. Com certeza é o público que mais solicita apoio espontâneo do Sebrae, visto que na Unidade de Araguaína, no mínimo 80% da demanda espontânea no atendimento individual vêm deste público. Ainda tem uma certa resistência com alguns produtos do Sebrae, principalmente com consultorias; talvez por ainda não ter uma maturidade da gestão e não ter ainda o entendimento da necessidade deste tipo de trabalho na sua empresa. Mas em relação à capacitações presenciais tem uma grande aceitação, principalmente as que tenham carga horária reduzida, como palestras, oficinas e seminários. Muitos ainda não têm o hábito de participar de capacitações online, e alguns têm até um certo grau de dificuldade quanto ao uso de tecnologias. A maioria também ainda tem uma certa resistência com missões empresariais e caravanas, mas tivemos esse ano uma experiência muito positiva com o público da beleza, numa caravana para a Feira da Beleza da cidade de Imperatriz-MA.

Então, a avaliação final feita por mim, gestora do projeto, e pelos demais analistas responsáveis pelas ações do projeto é muito boa de um modo geral; e com certeza a demanda vinda deste público tende a crescer muito nos próximos anos.

**Caso de sucesso:** Os principais casos de sucesso do projeto são de microempreendedores que iniciam como MEI e precisam migrar para ME em menos de um ano, em decorrência do grande crescimento da empresa. Tivemos vários casos assim este ano em nossa Regional. Além disso, temos regularmente feedbacks positivos em relação às ações de capacitações, principalmente as oficinas e clínicas tecnológicas.

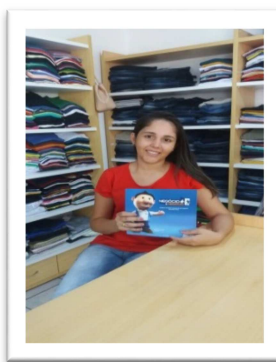


Figura 16 - Palestras para MEIs e atendimento Negócio a Negócio

**Nome do Projeto:** Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região.

**Gestora:** Solange Lima de Oliveira Franco

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

**Receitas:**

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região.	CSN	139.815,00	139.810,00	100,0%
	CSO	166.119,00	68.666,00	41,34%
	EB	164.300,00	114.299,00	69,6%

Tabela 39 - Execução por Receita

Dados retirados do SME em 26/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

**Orçamento:**

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região.	466.915,00	339.830,00	72,8%

Tabela 40 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 26/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”.

Ação	Resultados Alcançados
1º Salão Duas Rodas Auto Bicletão	Palestra Show Inovar ou Morrer (Abertura do 1º Salão Duas Rodas)
Consultoria Apicultura (Identificação Visual (embalagens, rótulos) etc.	Realização de consultoria de (Embalagens/rótulos)
Consultoria Planejamento Estratégico	Realização nas empresas Colinas Informática, Livraria e Papelaria 2000.
Treinamento de Desenvolvimento de Habilidades em Liderança (grupo Auto Bicletão.	Treinamento de Liderança com os gerentes do Grupo Auto Bicletão.

Bicicletão)	
Consultoria Design de Ambiente na Empresa Menina Flor (Bandeirantes)	Realização de Consultoria Sebratec na empresa Menina Flor Design de Ambiente.
Caravana da Inovação	Cláudio Forner.

**Quadro 28- Resultados Alcançados por Ação**

**Instrumentos de Atendimento:**

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
	Nº de Consultorias			
	Nº Horas Consultoria	998	1.889	189,3%
	Nº Cursos	68	66	97,1%
	Nº de Participantes em Cursos	2.093	1.408	67,3%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	2	2	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	25	8	32%
	Nº Oficinas	25	27	108,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	350	369	105,4%
	Nº Palestras	40	40	112,5%
	Nº de Participantes em Palestras	950	1.020	107,4%
	Nº de Orientações	2.200	2.972	135,1%
	Nº Informação	1.220	1.264	103,6%
	Nº Seminários	3	3	100%
	Nº de Participantes em Seminários	180	184	102,2%

**Tabela 41 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado**

Dados retirados do SME em 25/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos”.

**Resultados:** Serão mensurados em 2017.

**Destaques:** Realização de grandes Eventos em 2016: Seminário Como Driblar na Crise, Caravana da Inovação, Palestra Show Inovar ou Morrer etc.

**Caso de sucesso:** Consultoria Design de Ambiente na Empresa Menina Flor (Bandeirantes)



**Figura 17 - Projeto Fachada Empresa Atendida**



Figura 18 - 1º Salão Duas Rodas Auto Bicletão



Figura 19 - Formação Líderes Grupo Auto Bicletão

**Nome do Projeto:** Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região.

**Gestor:** Sara Vargas de Macêdo

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

**Receitas:**

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região	CSN	121.489,00	121.489,00	100,0%
	CSO			
	EB	164.300,00	121.696,00	74,1%

Tabela 42 - Execução por Receita

Dados retirados do SME em 25/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

**Orçamento:**

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região	R\$448.589,00	R\$295.264,00	65,8%

Tabela 43 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 25/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”.

#### Ações:

Ação	Resultados Alcançados
Como Driblar a Crise	Participação de mais de 50 empresários.
Teal Jalapão	Empresas de Guaraí, Pedro Afonso e Colinas.
Consultorias Sebraetec	Identidade visual- 05 empresas; Sustentabilidade- 01 empresa; Serviços Online- 16 empresas
JEPP- Educandário Moranguinho.	Culminância na APAE- Turmas de 1º ao 5º- Escola Particular.
Parceria com Faculdade Guaraí	Capacitação de Equipe e parceria fechada para 2017.
Semana MEI	Atendimento em 14 Municípios.
Caravana da Inovação	Cláudio Forner.

Quadro 29 - Resultados Alcançados por Ação

#### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região	Nº Horas Consultoria	1.000	1.446	144,6%
	Nº Cursos	34	37	108,8%
	Nº de Participantes em Cursos	1.008	1.016	100,8%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos Sebrae	1	1	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas do Sebrae	9	7	77,8%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	1	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	12	12	100%
	Nº Oficinas	17	17	100,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	375	381	101,6%
	Nº Palestras	15	15	100%
	Nº de Participantes em Palestras	570	620	108,8%
	Nº de Orientações	842	865	102,7%
	Nº Informação	1.120	1.177	105,1%
	Nº Seminários	2	2	100%
	Nº de Participantes em Seminários	130	136	104,6%

Tabela 44 - Instrumentos de Atendimento Consolidado

Dados retirados do SME em 27/01/2017 Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos”.

#### Resultados:

Será realizado em 2017.





Figura 20 - Caravana da Inovação e Identidade Visual de Fachadas



Figura 21 - Identidade Visual de Fachadas

**Nome do Projeto:** Atendimento aos Pequenos Negócios Taquaralto e Região

**Gestor:** Antônio Louça Curcino

**Coordenadores:** André Silva Gomes (analista); Celina Soares (analista); Débora Lima Reis (menor aprendiz); Leila Ribeiro Lima Noletto (assistente); Lucas de Jesus da Silva (estagiário); Luciana Retes (analista e gerente da Regional Palmas Sul)

**Objetivo:** Fomentar o empreendedorismo, incentivar a formalização, promover a competitividade e perenidade dos pequenos negócios de Taquaralto e Região

**Receitas:**

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Atendimento aos Pequenos Negócios Taquaralto e Região RP2	CSN	160.176,00	119.236,00	74,4%
	EB	112.970,00	61.062,00	54,1%

Tabela 45 - Execução por Receita

Dados retirados do SME em 27/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

**Orçamento:**

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos Pequenos Negócios Taquaralto e Região RP2	R\$ 344.146,00	R\$ 253.797,00	73,7%

Tabela 46 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 27/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”.

<b>Ação</b>	<b>Resultados Alcançados</b>
Capacitação	O Projeto realizou até o momento 12 capacitações de 9 previstas. Foram realizados cursos na área de Gestão e cursos Tecnológicos realizados em parceria com o SENAI de Taquaralto.
Consultorias	Foram realizadas até o momento 1.980 horas de consultoria de 1.217 horas previstas inicialmente. Além de consultoria em gestão, tivemos consultorias atreladas aos cursos Na Medida, além de consultorias Tecnológicas, executadas pelo programa Sebraetec, tanto para ME, EPP quanto para Microempreendedores Individuais.
PG Negócio a Negócio	O Projeto, conforme meta prevista realizou o atendimento de 200 empresas com o Programa Negócio a Negócio, sendo 70 Microempresas e 130 Microempreendedores Individuais, da região de Taquaralto. Os empresários receberam orientações gratuitas, caderno contendo planilhas de Gestão, pen drives com planilhas de gestão, além de outras orientações que contribuíram para a melhoria da gestão dessas empresas atendidas.
Educação Empreendedora	O JEPP está ocorrendo atualmente em duas escolas de Taquaralto, no Colégio Jorge Amado e no Centro Esportivo Militar Corpo de Bombeiros Professora Margarida Lemos-CEMIL, no Colégio Jorge Amado possui 09 turmas do JEPP e o Colégio CEMIL, 14 Turmas. Os alunos dessas turmas são capacitados em temas de empreendedorismo, participam de oficinas e finalizam com uma grande feira onde vendem os itens produzidos nas oficinas. As feiras estão previstas para ocorrer nos dias 09/12/2016 no Colégio Jorge Amado e no dia 13/12/2016 no Colégio CEMIL, no total serão mais de 800 alunos capacitados na Metodologia JEPP nestas duas escolas.
Atendimentos e Orientações Técnicas	Foram realizadas até o momento no projeto 1773 informações de interesses geral, das 1500 previstas. E 1678 orientações técnicas, das 849 previstas em atendimentos realizados em Taquaralto, tanto na unidade, quanto em visita as empresas.
Missão/Caravana	Foi realizada uma missão do projeto para Beauty Fair 2016 em São Paulo, com a participação de 15 empresárias do segmento da Beleza.

Quadro 30 - Resultados Alcançados por Ação

**Instrumentos de Atendimento:** Todas as Metas físicas do projeto superadas

<b>Projeto</b>	<b>Metas de Atendimento</b>	<b>Previsto Ajustado</b>	<b>Realizado</b>	<b>% Variação</b>
	Nº de Consultorias	0	728	0,0%
	Nº Horas Consultoria	2.663	2.334	87,6%
	Nº Cursos	30	29	96,7%
	Nº de Participantes em Cursos	815	844	103,6%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	1	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	10	10	100,0%
	Nº Oficinas	45	51	113,3%
	Nº de Participantes em Oficinas	900	1.009	112,1%
	Nº Palestras	53	58	109,4%
	Nº de Participantes em Palestras	1.300	1.405	108,1%
	Nº de Orientações	2.121	2.129	100,4%
	Nº Informação	1.700	1.821	107,1%

Tabela 47 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado

**Caso de sucesso:**

*Ruth Almeida uma História de Sucesso*



A Chef Ruth Almeida, proprietária do Restaurante Raízes Gastronômicas, foi atendida pelo Projeto Atendimento aos Pequenos de Taquaralto e Região, onde nos procurou para a elaboração de plano de negócio e também para desenvolver consultoria da área de identidade visual.

O Analista Técnico Antônio Curcino realizou o atendimento, com a elaboração do Plano de negócios. Realizou, ainda, o atendimento com consultoria Tecnológica, pelo programa Sebraetec MEI, com o desenvolvimento da fachada, layout interno, cartão de visitas e cardápio.

O restaurante foi inaugurado e nos seus primeiros meses de funcionamento vem superando as expectativas da proprietária.

A chef Ruth Almeida foi uma das três finalistas do programa Cozinheiros em ação do Chef Olivier Anquier do canal GNT, de 2016. Seguem fotos do trabalho realizado.

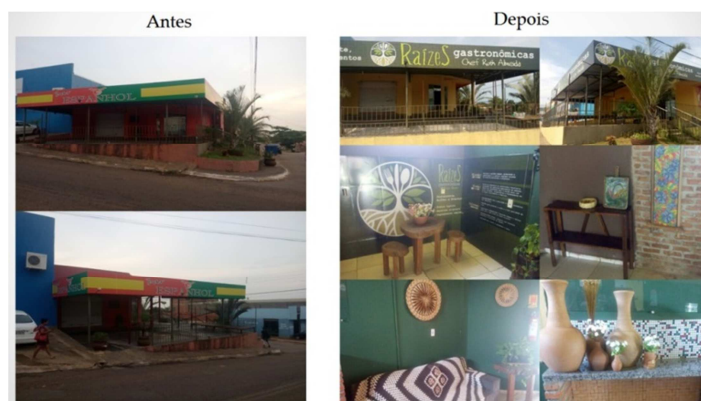


Figura 22- Caso de Sucesso

### Destaques:

O 1º Encontro da Família MEI aconteceu dia 08 de outubro de 2016 no Centro de Formações Profissionais do SENAI em Taquaralto, neste evento foram credenciados 456, gerando aproximadamente 1.350 atendimentos, o evento contou com Palestras, Oficinas, Confecção e Impressão de Cartão de Visitas e mostra de produtos inovadores, com empresas parceiras do evento. Este evento fortaleceu a parceria entre Sebrae e FIETO e contribuiu para o alcance da meta de Inovação da instituição contabilizando cerca de 200 CNPJs atendidos por ações de inovação.

Destacando a prática da Responsabilidade Social da Instituição, foi firmada uma parceria entre SEBRAE e outras instituições parceiras. O público alvo do projeto Talento Empreendedor são os alunos do Colégio Jorge Amado com o objetivo de integrá-los com a sociedade e desenvolver comportamentos empreendedores, possibilitando o acesso à Educação, cultura, inovação, saúde, esporte, cooperação, ética e cidadania, prevenção e combate às drogas e entorpecentes. O projeto iniciou-se no segundo semestre de 2016, inicialmente com ações do JEPP. O projeto também viabilizou a participação de 80 alunos às instalações do SESC – Sistema Fecomércio, onde puderam conhecer uma exposição de obras de artes, o teatro e uma mostra de cinema. As ações terão continuidade em 2017.



Figura 23 - JEPP Colégio Jorge Amado e 1º Encontro da Família MEI



Figura 24 - Consultoria Sebraetec desenvolvimento de Fachadas

## Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região

**Gestora de Projeto:** Millena Pereira Lima Rodrigues

**Coordenadores:** Bárbara Moura Nunes (analista); Luciana Retes (analista e gerente da Regional Palmas Sul); Thiago Soares Araújo (assistente); Taiane Pereira Campo (estagiária); Vinícius Augusto de Oliveira Silva (analista)

**Objetivo:** Fomentar o empreendedorismo, incentivar a formalização, promover a competitividade e perenidade dos pequenos negócios de Porto Nacional e Região.

### Receitas:

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região	CSN	154.594	127.411	82,4%
	EB	147.400	59.641	40,5%
	TOTAL	301.994	187.052	61,9%

Tabela 48- Execução por Receita

Dados retirados do SME em 27/01/2017

### Orçamento:

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região	451.994	261.513	57,9%

Tabela 49 - Execução Orçamentária

<b>Ação</b>	<b>Resultados Alcançados</b>
Gestão e Monitoramento do Projeto	Recursos investidos para a operacionalização das atividades da Unidade de Porto Nacional, tais como diárias, combustível, dentre outras despesas.
Aplicação de Seminário, Oficinas e Palestras - Porto Nacional	Seminários: Foram realizados 4 seminários, sendo eles: Como driblar a crise; Seminário de Inovação – O jovem empreendedor no caminho do sucesso, Caravana da Inovação e Congresso Estadual de Vendas. Oficinas: Foram realizadas Oficinas SEI direcionadas para o MEI; Palestras de Formalização do MEI, Vigilância Sanitária, Atendimento ao Cliente e Marketing Pessoal.
Capacitação Empresarial	Foram realizados seis cursos, sendo eles: Dois Cursos de Atendimento ao Cliente realizados em parceria com a Associação Comercial, Gestão em Estoque, Gestão Financeira, Marketing na Medida e Encontros Empresariais no Jalapão. A receita derivada da realização dos cursos foi de R\$ 9.760,00.
Consultoria Empresarial	Foram realizados 36 diagnósticos para o Programa No Rumo e Prêmio MPE Brasil. Foi realizada uma consultoria de Planejamento Estratégico no Supermercado Líder, no município de Fátima, que gerou uma receita de R\$ 1.332,00. Possibilitou a análise estratégica para tomada de decisão, criação de missão, visão e valores, definiu o organograma da empresa e os processos principais da empresa foram implementados.
Educação Empreendedora	O JEEP foi realizado em 4 municípios da regional: Porto Nacional/Luzimangues, Silvanópolis, Pindorama e Santa Rosa. Foram realizadas turmas de formação de professores e aplicação do JEPP aos alunos do 1º ao 9º ano, totalizando 5.703 potenciais empreendedores atendidos. Em todas as escolas estão sendo realizadas feiras comercializando produtos fabricados pelas crianças, possibilitando a estas desenvolver o empreendedorismo e envolver a comunidade nesta ação.
Participação em Eventos	Foi realizada a missão empresarial para a Hair Brasil 2016 em São Paulo-SP. Participaram da missão nove empresárias de Porto Nacional, gerando uma receita de R\$ 10.800,00. Agregando valor à missão, houve a visita técnica a centro de beleza referência em conceitos de inovação e sustentabilidade, a empresa Laces Moema. As participantes obtiveram aperfeiçoamento de técnicas de beleza, resultando em aumento no faturamento e aquisição de produtos e equipamentos inovadores.
PG Negócio a Negócio	Foram realizados 200 atendimentos, sendo 130 MEI e 70 ME atendidos por 2 Agentes de Orientação Empresarial. A empresa Ateliê Fio a Fio foi matéria em revista de moda, devido à sua formalização e aplicabilidade das orientações repassadas pelo Programa.
Sebraetec 2016 EPP/ME	Consultorias realizadas em empresas de Porto Nacional na área de design com a criação da identidade visual.
Sebraetec 2016 MEI/Produtor Rural	Curso Tecnológico de Eletricista – Instalador Residencial com a capacitação de 20 participantes, carga horária total de 160 horas e geração de receita de R\$ 3.400,00, bem como consultorias para produtor rural na área da qualidade, subárea Normalização/Regulamentação Técnica, com vistas à aquisição de SIF.

Quadro 31 - Resultados Alcançados por Ação

### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região	Nº Horas Consultoria	598	366	61,2%
	Nº Cursos	222	240	108,1%
	Nº de Participantes em Cursos	5.140	5.472	106,5%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	11	8	72,7%
	Nº Oficinas	30	35	116,7%
	Nº de Participantes em Oficinas	520	580	111,5%
	Nº Palestras	42	40	95,2%
	Nº de Participantes em Palestras	1.260	1.283	101,8%
	Nº de Orientações	1.400	1.466	104,7%
	Nº Informação	1.000	959	95,9%
	Nº Seminários	0	4	0,0%
	Nº de Participantes em Seminários	0	616	0,0%

Tabela 50- Instrumentos de Atendimento - Consolidado

Dados retirados do SME em 27/01/2017.

**Resultados:** A última mensuração realizada foi referente ao ano de 2015 e todos foram alcançados.

- No ano de 2013 a Satisfação atingiu 92 pontos, em 2014 alcançou 95 pontos, e em 2015 manteve-se em 95 pontos.
- A aplicabilidade atingiu 89 pontos em 2013, reduziu para 81 pontos no ano seguinte, e em 2015 alcançou 90 pontos.
- No ano de 2013 a Efetividade atingiu 91 pontos, em 2014 reduziu para 91 pontos e em 2015 alcançou 98 pontos.

#### Destaques:

- Semana do Microempreendedor Individual foi realizada de 02 a 07 de maio com a realização de 11 Oficinas SEI, 01 Seminário de Acesso de Crédito, orientações e informações, totalizando 482 atendimentos em Porto Nacional e Região.
- I Mostra Inovação Tecnológica Rural de Porto Nacional realizada no período de 14 a 18 de setembro, sendo destaque na ExpoNacional 2016, com clínicas tecnológicas de piscicultura, exposição de Sistema de Produção Integrada com Embrapa e parcerias com outras instituições com exposição de produtos e serviços, inclusive referente à técnicas de utilização de energia solar.
- Seminário de Inovação – O jovem empreendedor no caminho do sucesso realizado no dia 30 de outubro com a parceria de todas as Instituições de Ensino Superior de Porto Nacional (ITPAC, IFTO, UFT, UNOPAR, FASAMAR) e contou com a participação de cerca de 360 discentes universitários.

- Foram realizadas caravanas para três eventos realizados pelo Sebrae: 42 empresários para o I Encontro da Família MEI em Taquaralto, 15 empresários para o Seminário Sudeste Mostra sua Cara em Palmas e 32 empresários de Brejinho de Nazaré e Santa Rosa para a Caravana da Inovação em Porto Nacional.
- Caravana da Inovação: Cerca de 200 participantes estiveram presentes no evento em Porto Nacional, em busca de inovação para seus empreendimentos. No painel de debates foram convidados especiais o presidente da CDL Gildeney Aguiar e o empresário Fernando Souza apresentando suas experiências com inovação.

### Caso de sucesso:

Empresária Julia Batista, da Jubiti Festas. A empresa é atendida desde sua abertura pelo Sebrae, participou de várias ações em 2016, como por exemplo o Seminário Como Driblar a Crise e Gestão Financeira na Medida. Segundo relato da empresária, foram colhidos resultados significativos do conhecimento adquirido, tendo aumentado o faturamento da empresa, culminando na migração de MEI para Micro Empresa.



Figura 25 - Missão Técnica para a Hair Brasil 2016 e Caravana da Inovação

### Atendimento aos pequenos negócios Vale do Araguaia.

**Gestora:** Renata Moura Alves Simas

**Coordenadores de Ações:** Fabio Henrique da Cruz, Mariana Fernandes Bezerra e Sirlene Martins da Silva Avelino

**Objetivo:** Desenvolver atividades inerentes a gestão de negócios, que contribuam para o aumento da competitividade dos Pequenos Negócios na Região do Vale do Araguaia.

### Receitas:

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Atendimento aos pequenos Vale do Araguaia	CSN	214.656,00	205.547,00	95,8 %
	EB	212.886,00	228.458,00	107,3 %

Tabela 51 - Execução por Receita

Dados retirados do SME em 25/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.



## Orçamento:

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos pequenos Vale do Araguaia	539.294,00	516.209,00	95,7 %

Tabela 52 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 25/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”. Observação: Não é necessário detalhar por ação, somente a execução final do projeto.

Ação	Resultados Alcançados
Aplicação das oficinas sei – Paraíso - TO e região	Foram realizadas 06 oficinas SEI na região do Vale do Araguaia, em variados temas: SEI vender, SEI controlar meu dinheiro, SEI empreender, SEI comprar, todas as oficinas levaram conhecimento aos MEIs para melhoria na gestão dos seus negócios.
SebraeTec MEI	Foram realizadas 874 horas de consultorias, em temas de segurança alimentar, visual e georeferenciamento para pequenos negócios do MEI na região do Vale do Araguaia, as consultorias foram de grande importância para adequações as normas exigidas para as empresas.
Realização de palestra e oficinas	Estavam previstas 40 palestras e foram realizadas 51. Os temas foram: Atendimento, finanças, inovação e abertura do MEI. As palestras levaram conhecimento aos empresários para inovar e melhorar a gestão da empresa.
SebraeTec	Foram realizadas 1.812 horas de consultorias tecnológicas junto às empresas ME/EPP nos três segmentos: indústria, comércio e serviços. Os principais atendimentos realizados foram em segurança alimentar (adequação das empresas às normas sanitárias) e design de comunicação (melhor apresentação das empresas, em projetos de fachadas e logotipo).
Educação Empreendedora	Desenvolveu-se em 2016 o JEPP em 05 municípios da Região do Vale do Araguaia (Paraíso do Tocantins, Cristalândia, Divinópolis, Miranorte e Nova Rosalândia) atendendo a 2.339 potenciais empreendedores. Foi realizado também o Seminário de Inovação com o Mágico Renner e palestra de registro de marcas e patentes com um público de mais de 500 participantes.
Atendimento individual	Em 2016 foram realizadas orientações técnicas (2.056) e informações (830) na Unidade de Paraíso e nos 17 municípios que compõem a regional, este último por meio da parceria com as Salas do Empreendedor. Por meio destes atendimentos foi possível gerar outros serviços, como: capacitações, registro do MEI, consultorias.
Consultorias gerenciais	Foram realizadas consultorias nas áreas de SERVIÇOS FINANCEIROS E CONTÁBEIS / Gestão Econômica Financeira, análise situacional, formação de preço de venda, gestão do regime tributário; PLANEJAMENTO EMPRESARIAL / Planejamento Estratégico e Plano de negócio. Ao todo foram realizadas 339hs de consultoria.
Começar bem	A ação tem por objetivo capacitar os candidatos a empresários no planejamento de seu empreendimento. A ação teve dois momentos, onde foram realizadas as OFICINAS DO PLANO DE NEGÓCIO que aconteceu no primeiro e segundo semestre de 2016. Ao todo foram capacitados 16 candidatos a empresário.
Gestão e monitoramento-	Foram realizadas ações para gestão e monitoramento do projeto, ações as quais levaram apoio às demais ações do projeto.
Capacitação	Foram realizados 07 cursos na região do Vale do Araguaia. Os cursos levaram conhecimento em temas variados e de foram de

	suma importância obtenção de melhoria da gestão dos pequenos negócios participantes.
Apoio a eventos feiras e missões – paraíso	Foi realizada 01 missão empresarial para Hair Brasil em SP com 20 profissionais do segmento da beleza do Vale do Araguaia, a ação contribui para acesso aos mercados e para obtenção de conhecimento em novas tendências do setor para os empresários participantes.
Aplicação das soluções – na medida paraíso -TO	Foram realizados 04 cursos com as soluções Na medida. Os cursos levaram conhecimento específico para empresário de microempresas em gestão financeira, gestão pessoas, gestão estratégica de vendas e gestão de estoques. Foram realizadas também as consultorias complementares que foram essenciais.

**Quadro 32 - Resultados Alcançados por Ação**

### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
	Nº Horas Consultoria	2.224	2.230	103,3%
	Nº Cursos	121	124	102,5%
	Nº de Participantes em Cursos	2.602	2.607	100,2%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	01	01	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	20	20	100%
	Nº Oficinas	17	19	111,8%
	Nº de Participantes em Oficinas	140	157	112,1%
	Nº Palestras	49	50	102%
	Nº de Participantes em Palestras	750	709	111,3%
	Nº de Orientações	2.160	2.196	101,7%
	Nº Informação	850	922	108,5%
	Nº Seminários	2	3	150%
	Nº de Participantes em Seminários	520	579	111,3%

**Tabela 53 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado**

### Resultados:

Mensuração não realizada ainda.

### Destaques:

**Mês das MPE'S:** Foi realizada a ação mês da MPE'S em 8 municípios do Vale do Araguaia, onde realizamos visita in loco a 240 empresas e 08 palestras “Prosperando na crise”. A palestra abordou a legislação aplicada as MPE's quanto às contribuições sociais e alíquotas que incide sobre os impostos, bem como as obrigações dos empresários para melhor gestão contábil e tributária, na oportunidade, incentivou os empresários na busca de uma gestão financeira controlada e inteligente. O evento contribuiu também no avanço dos atendimentos às ME's, EPP's e MEI's na Região do projeto, contribuindo com as Metas mobilizadoras desta Regional.

**Workshop da beleza:** Foi realizada ação workshop da beleza em Paraíso, o evento contou com a presença de 60 pequenos negócios do setor da beleza, onde os mesmos obtiveram conhecimento sobre as novas tendências do setor para 2017 e também obtiveram

conhecimento sobre a lei salão parceiro e gestão para os salões de beleza. A ação também ajudou na geração de receitas do projeto e no alcance da meta mobilizadora de MEI.

### Caso de sucesso:

A empresária do salão de beleza Revelux na cidade de Paraíso Ivone Honório Martins participou de ações do projeto em 2016 e principalmente do Seminário Empretec. A mesma, após o seminário abriu um novo empreendimento, o restaurante (Cia da Picanha). O novo desafio na sua vida profissional foi aceito após o desenvolvimento das 10 características empreendedoras. Outro empresário que também abriu um novo negócio após participar do Seminário Empretec foi Maicon Sousa, proprietário do Cartório mais. O mesmo abriu uma lanchonete (Sanduba's lanches). Além e abrirem novos empreendimentos os empresários relataram terem melhorado os controles financeiros das atuais empresas além de realizarem acompanhamento do planejamento estratégico.



Figura 26 - Curso Cult Líder - Paraíso



Figura 27 - Missão Empresarial Hair Brasil e Palestra de Inovação - Paraíso

### Atendimento Territorial Sul

**Gestora:** Paula dos Reis Coelho Alencar

**Objetivo:** Disseminar informações junto ao público-alvo a fim de fomentar a geração de novos negócios e a sustentabilidade dos já existentes.

### Receitas:

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Atendimento Territorial Sul	CSN	537.940,00	447.162,00	83,1%
	CSO	565.750,00	290.197,00	51,3%
	EB	752,042,00	568.937,00	75,7%

Tabela 54 - Execução por Receita



Dados retirados do SME em 25/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

### Orçamento:

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento Territorial Sul	1.855.732,00	1.440.694,00	77,6%

Tabela 55 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 25/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”. Observação: Não é necessário detalhar por ação, somente a execução final do projeto.

Ação	Resultados Alcançados
Gestão e Monitoramento do Projeto	A ação é de fundamental importância para gerenciamento do projeto, o recurso alocado nesta ação foi responsável pelo pagamento de estagiários, despesas com diárias e materiais de consumo.
Informação	Ação de grande alcance cujo objetivo é informar os potenciais empresários/empreendedores e proprietários dos pequenos negócios sobre os eventos e ações ocorridos no Sebrae.
Orientação Técnica	Ação que traz orientação ao potencial empresário ou empresário nas mais diversas áreas, tais como: legislação, gestão, empreendedorismo, inovação, dentre outras. Ao total, mais de 2.500 orientações ao longo de 2016.
PG – Negócio a Negócio	Atendimento realizado em 500 empresas nas regiões Sul e Sudeste por meio de orientação técnica e consultoria empresarial. Esse programa atende os pequenos negócios e tem excelentes resultados, uma vez que adentra a realidade na empresa do participante.
Capacitação Empresarial	A capacitação empresarial busca trazer conhecimento de gestão e inovação para os pequenos negócios, de forma a subsidiar os empresários na tomada de decisão.
Consultoria Empresarial	A consultoria empresarial tem se destacado por ter grande eficácia na obtenção de resultados, haja vista estar mais próxima do cliente e ser tratada com acompanhamento/sequencial.
Palestras, Oficinas e Seminários	Esta ação colaborou muito para atingir as metas do projeto, uma vez que as palestras e seminários realizados alcançaram grande parte do público alvo.
Missões e Feiras	A meta prevista eram de 04 missões, no entanto, foi realizado o dobro em virtude de demanda dos grupos setoriais. Esta ação tem gerado grandes resultados, pois a partir do acesso a mercados os clientes tem a oportunidade de buscar inovação para o setor de atuação.
Comunicação e Marketing	Esta ação é imprescindível para realizar comunicação com os clientes, ajudando inclusive na venda de muitos produtos e realizando a divulgação das ações do projeto.
Capacitação de Recursos Humanos	Ação com recurso disponível para arcar com despesas referente capacitação interna de colaboradores. Ao longo de 2016 os analistas do projeto utilizaram deste recurso para aprimorar conhecimentos em gestão e inovação.
Sebraetec MEI – 2016	Foram realizadas algumas consultorias com recurso de Sebraetec para os Microempreendedores Individuais. Essas consultorias tem a temática de inovação e tecnologia.

Sebraetec 2016 EPP/ME	Grande parte do recurso desta ação foi executado oferecendo consultoria em inovação e tecnologia para em torno de 20 micro e pequenas empresas. A execução teve início a partir de agosto de 2016.
Educação Empreendedora	Nas regiões Sul e Sudeste foram atendidos por meio da Educação Empreendedora no total de 10 municípios. O objetivo foi disseminar nas escolas a cultura do empreendedorismo.
Programa ALI	O programa visa atender os pequenos negócios com foco em inovação e tecnologia, teve início a partir do último trimestre desse ano, as ações estão em desenvolvimento.

**Quadro 33 - Resultados Alcançados por Ação**

### **Instrumentos de Atendimento:**

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
	Nº Horas Consultoria	5.974	3.749	62,8%
	Nº Cursos	155	159	102,6%
	Nº de Participantes em Cursos	3.400	3.459	101,7%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	08	09	112%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	75	84	112,5%
	Nº Oficinas	30	35	116,7%
	Nº de Participantes em Oficinas	400	504	126%
	Nº Palestras	60	65	108,3%
	Nº de Participantes em Palestras	1.500	1.907	108,3%
	Nº de Orientações	3.800	3.939	103,7%
	Nº Informação	5.600	5.758	102,8%
	Nº Seminários	09	12	133,3%
	Nº de Participantes em Seminários	1.000	1.497	149,7%

**Tabela 56 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado**

**Resultados:** Os resultados do projeto obtidos na mensuração de 2015 não foram alcançados. A meta prevista para Satisfação era de 90% e atingiu 86%; na Aplicabilidade a previsão de meta também era 90% e atingiu 73%, quanto a efetividade atingiu 70%.

**Destaques:** Algumas ações geram mais destaques em virtude da transformação, dentre elas as que mais colaboraram para o feito são: Seminário Empretec, Seminário de Inovação, Missões Técnicas e consultorias Sebraetec. Essas ações foram a maior fonte de receita do projeto e que trouxeram resultados qualitativos para o cliente, gerando inclusive maior satisfação e fidelização.

### **Caso de sucesso:**

#### **Liduina's Modas**

A empresária, Liduina, despertou seu empreendedorismo por meio de um projeto de capacitação técnica realizado no município de Cariri do Tocantins, onde esta passou a ministrar curso de corte e costura, com a evolução do projeto criou uma associação de costureiras e passou a confeccionar para uma empresa revender. Porém, algum tempo depois, essa empresa mudou de cidade rompendo assim a relação comercial com Liduina.

Como seus produtos tinham uma boa saída, Liduina procurou apoio no Sebrae e foi orientada na abertura do seu negócio na cidade de Gurupi, uma loja de confecção. Após a abertura teve acompanhamento através dos programas: Negócio a Negócio e Seja Melhor.

Foram trabalhados os aspectos de liderança, clientes, marketing, pessoas e estratégias e planos. A empresária também foi encaminhada ao Senai para participar do Inova Moda, onde participou de cursos de Laboratório de Criação, oficinas de modelagem, desenvolvimento de produtos e de planejamento da produção.

Com sua marca criada e loja instalada, Liduina buscou conhecer bem do varejo e aperfeiçoamento na sua pequena indústria de confecção, atrelando produtos de qualidade e preços populares. E se prepara para reinaugurar a loja em novas instalações, agora na avenida de maior circulação de Gurupi.



Figura 28- Palestra: A fórmula mágica do Sucesso Expo e Missão Técnica para ABF Franchising



Figura 29 - Caravana da Inovação

### Atendimento a Pequenos Negócios de Araguatins e Região

**Gestor:** Aldeni Batista Torres

**Coordenador de ação:** Artemisa Veloso Melo

**Objetivo:** Ampliar o atendimento, fomentar o empreendedorismo e promover o fortalecimento dos pequenos negócios através da melhoria dos processos de gestão empresarial no município de Araguatins e Região.

#### Receitas:

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Atendimento a Pequenos Negócios de Araguatins e Região	CSN	331.939	294.963	88,9%
	OUTRAS	178.000	136.923	76,9%
	EB	201.602	141.229	70,1%

Tabela 57 - Execução por Receita

Dados retirados do SME em 30/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

**Orçamento:**

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento a Pequenos Negócios de Araguatins e Região	711.541	627.912	88,2%

Tabela 58 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 30/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”. Observação: Não é necessário detalhar por ação, somente a execução final do projeto.

Ação	Resultados Alcançados
Aplicação do Programada de Educação empreendedora	Foram realizadas em 2016, as parceiras com 05 municípios (Araguatins, Ananás, Sampaio, Sítio Novo e Marilândia) para aplicação da metodologia do JEPP, onde foram atendidos mais 3.000 Alunos do Ensino Fundamental com a disciplina de Empreendedorismo. Além de terem sido realizadas outras ações para o público de nível superior e médio, tais como: 02 Palestras de Empreendedorismo, 03 Curso Crescendo e empreendendo e 01 Seminário de Inovação com mais de 400 pessoas.
Pacote COMBO de Capacitações em Ananás	Foi realizado em Ananás em parceria com a ACIAN o Pacote COMBO de Capacitações composto por 5 Capacitações do Programa Na Medida e Soluções Complementares atrelada a 0 horas de consultoria por empresa para cada tema, com objetivo implementar nas empresas o conhecimento e as ferramentas adquiridas com as capacitações, Esta ação beneficiou 7 Micro Empresas e aproximadamente 21 pessoas que no decorrer de 2016 receberam atendimento constante com consultores do SEBRAE.
Encontros Empresariais	Um Grupo de mais de 20 empresas de Araguatins participarão mensalmente das oficinas dos encontros empresariais durante todo o ano de 2016, onde foram abordados diversos temas de interesse do grupo como: Sustentabilidade, Empreendedorismo, Economia, Liderança, Gestão entre outros.
Liquida Tocantinópolis	Fortalecimento da Marca do SEBRAE; Aquecimento da Economia Local; Fomento da Circulação da moeda; Estimulo do Consumo; Aumento da liquidez das empresas participantes através do escoamento do estoque de produtos onde evento resultou em um faturamento de aproximadamente R\$ 45.000,00 para as empresas participantes do evento.
Seminário de Inovação – Educação Empreendedora	Realização do Seminário de Inovação e Empreendedorismo em parceria com as Instituições de Ensino Superior do Bico do Papagaio, em Araguatins onde foi abordado sobre Propriedade intelectual, Inovação e Motivação, o evento teve 400 participantes.
Semana do MEI	Foi Realizada a Semana do Micro Empreendedor Individual no Bico do Papagaio, onde foram realizadas diversas oficinas, palestras e seminários sobre Finanças, Vendas e acesso a Credito.
Gestão estratégica de vendas na medida	15 empresas em Araguatins e 13 em Augustinópolis, 16 horas de curso e aproximadamente 02 hs de consultoria por participante.
Curso de Atendimento ao cliente	33 participantes em Araguatins e 35 em Augustinópolis
Seminário EMPRETEC	22 Participantes em Augustinópolis, 15 empresas atendidas.
EMPREBICO – Encontro de Empreendedores do Bico do papagaio	180 Participantes entre MEI, ME e potenciais empreendedores de Augustinópolis e região em 02 palestras de Empreendedorismo e 02 oficinas SEI vender e SEI Controlar

	meu dinheiro.
Oficina Tecnológica de Calorimetria	40 Participantes, 120 HS de consultoria MEI e potenciais empreendedores do segmento de beleza de Araguatins e região.
Festival Cultural	400 Participantes de Araguatins e região.
Jornada Acadêmica da FAIARA	300 participantes; 04 oficinas; 01 mini curso; 01 palestra show.

Quadro 34 - Resultados Alcançados por Ação

### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento a Pequenos Negócios de Araguatins e Região	Nº de Consultorias			
	Nº Horas Consultoria	3.598	2.423	67,3%
	Nº Cursos	142	193	135,9%
	Nº de Participantes em Cursos	4.700	4.737	100,8%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	2	2	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	20	18	90%
	Nº Oficinas	18	19	105,6%
	Nº de Participantes em Oficinas	320	309	96,6%
	Nº Palestras	22	21	95,5%
	Nº de Participantes em Palestras	1.200	1.010	84,2%
	Nº de Orientações	1500	1388	92,5%
	Nº Informação	300	227	75,7%
	Nº Seminários	6	6	100%
	Nº de Participantes em Seminários	580	587	101,2%

Tabela 59 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado

**Resultados:** Mensuração não realizada.

**Destaques:** As Principais ações do projeto em 2016 foram o Seminário EMPRETEC, Liquida Tocantinópolis, Aplicação do Programada de Educação empreendedora e os Seminários de Inovação.

**Caso de sucesso:** A Casa do açaí, funciona em Araguatins, na rua Bartolomeu Bueno da Silva, S/N. A empresa é gerida pelo empresário Juscelino Vieira Alves, com uma equipe de 05 colaboradores e que antes do empresário participar do seminário EMPRETEC, em Augustinópolis a mesma apresentava resultados financeiros satisfatórios, porem o com a participação do empresário no referido seminário, o mesmo adotou processos, para a realização das atividades cotidianas, comprou e instalou caixa para recebimento de pagamento dos clientes, que antes era feito no mesmo balcão onde o cliente recebia o açaí, foi implantado também planilhas de fluxo diário de caixa, bem como controles de estoque, contas a pagar e a receber.

Por fim esta sendo inaugurada uma ampliação da casa do açaí com aluguel de outro ponto ao lado do que já funciona a empresa, pois além da venda de acompanhamentos para açaí,



como granola, farinha de tapioca e outros o mesmo utilizará a calçada do novo prédio alugado, para atender a um numero maior de clientes, vendas estas que aumentaram devido ao marketing realizado da empresa após a participação no seminário, a melhoria na qualidade do produto, de atendimento e um serviço de entrega barato e eficiente.



Figura 30 - Seminário Empretec e Liquida Tocantinópolis



Figura 31 - Semana do MEI e Seminário da Inovação

## SEBRAE/TO - Central de Relacionamento 0800

**Gestor:** Francisco de Assis Dias Ramos

### Objetivo:

Atender os pequenos negócios e potencial empresário e empreendedor com orientações e informações oriundas de ligações receptivas e ativas, como também promover a divulgação das ações do Sebrae Tocantins.

### Receitas:

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
SEBRAE/TO - Central de Relacionamento 0800	CSN	92.645	90.504	97,7%
	TOTAL	92.645	90.504	97,7%

Tabela 60 - Execução por Receita

Dados retirados do SME em 30/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

### Orçamento:

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
SEBRAE/TO - Central de Relacionamento 0800	168.027	160.810	95,7%

Tabela 61 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 30/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”.

Ação	Resultados Alcançados
Reunião Semanal com toda a equipe.	Melhor disseminação das informações e orientações.
Participação em Eventos.	A equipe se dividiu e conseguiu participar de quase todos os eventos do Sebrae/Palmas, como Semana do MEI, Corrida Compre do Pequeno, Encontro da Família MEI, Caravana da Inovação.
Participação Semanal na Palestra do MEI.	Maior divulgação da Central como apoio ao Microempreendedor.
Implementação do Callmunicador.	Mesmo tendo alguns pontos de melhoria, o Callmunicador tem sido utilizado em 100% das demandas, facilitando a solicitação das mesmas e retorno ao gestor.
Novo Layout	A sala conta com novo Layout, com vidro para o corredor melhorando a interação e ventilação.
Alô Destaque	Feito o reconhecimento do melhor atendente de cada mês e do ano. Trouxe maior comprometimento da equipe.
Lista de Espera para palestra VISA	A Central se organizou com uma lista dos clientes interessados na palestra VISA, pois a quantidade de interessados é sempre maior que as vagas disponibilizadas. Após a confirmação dos já inscritos, caso haja desistência, é feito contato aos clientes que aguardam vaga. A prática tem sido elogiada pelos clientes.
Alteração de Horário	A maior parte da equipe agora se encontra das 12h às 14h. Isto tem contribuído para a troca de informações bem como interação dos atendentes.

Quadro 35 - Resultados Alcançados por Ação

#### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
SEBRAE/TO - Central de Relacionamento 0800	Nº de Pessoas Informadas	44.320	113.431	255,94%
	Nº de Informações	111.950	113.430	101,3%
	Nº de Atendimentos	0	9.262	0%
	Nº de Orientações	9.200	9.262	100,7%

Tabela 62 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado

#### Resultados:

Obter 8,00 pontos - Aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados;

Obter 90 % - Satisfação dos atendidos.

Os resultados de 2016 serão medidos em 2017.

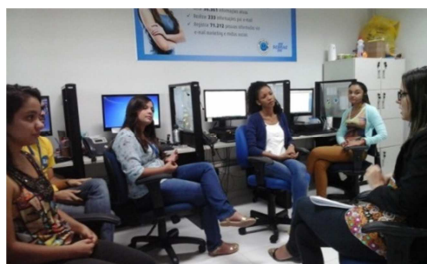


Figura 32 - Reunião Semanal

## Projeto Nacional Sebrae Digital TO

**Gestora:** Eligeneth Resplande Pimentel

**Coordenadora de ações:** Myrlla Catarine Matos Parente e Jeferson Moraes da Costa

**Objetivo:** Alavancar o atendimento de pequenos negócios e potencial empresário por meio de canais digitais dentro do Estado do Tocantins.

### Receitas:

Não existem recursos previstos no projeto.

### Orçamento:

Não existem recursos previstos no projeto.

Ação	Resultados Alcançados
Educação à Distância	Cursos e outras soluções ofertadas gratuitamente aos clientes do Sebrae sobre diversos temas em gestão, por meio do portal de educação Sebrae.
Portal de Atendimento	Canal de relacionamento com os clientes do Sebrae através de uma plataforma online com soluções personalizadas e oportunidades de desenvolvimento.
Terminais de Autoatendimento	Utilizar os terminais de autoatendimento (totens) para facilitar o acesso de empresários ou potenciais empresários às informações úteis sobre os pequenos negócios disponibilizados pelo Sebrae.

Quadro 36 - Resultados Alcançados por Ação

### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Projeto Nacional Sebrae Digital TO	Nº Cursos à distância		73	
	Nº Atendimentos em curso		3.151	
	Nº Concluintes em curso		3.106	
	Nº Inscritos em curso	3.500	4.900	140%
	Nº de Orientações	2.398	2.455	102,4%
	Nº Informação	189	2.306	220,1%
	Nº Pessoas Informadas	2.200	2.634	119,7%

Tabela 63- Instrumentos de Atendimento - Consolidado

Dados retirados do SME em 13/12/16. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária e Física por Unidade e Projeto”.

### Resultados:

Os resultados do projeto serão mensurados em 2017.

Obter grau de satisfação dos clientes atendidos igual ou superior a 85% até 2019.

Obter grau de aplicabilidade das soluções igual ou superior a 8,5 pontos até 2019.

### Destaques:

#### Descentralização do Atendimento à distância



Os atendimentos estão sendo computados pela primeira vez para o Sebrae Tocantins, a descentralização das metas possibilita o Estado analisar e avaliar a adesão dos empresários tocantinenses para o atendimento a distância, e nesse sentido, buscar ampliar a capacidade do Sebrae nessa forma de atender.

### Terminais de Autoatendimento (Totens)



Figura 33 - Treinamento da Equipe do Resolve Palmas

O objetivo é facilitar o acesso de empresários ou potenciais empresários às informações úteis sobre os pequenos negócios disponibilizados pelo Sebrae.

Os Terminais passaram por uma redistribuição com intuito de ampliar sua capilaridade. Todos os terminais que estavam localizados nos escritórios do Sebrae foram redistribuídos para instituições de maior fluxo de usuários, de acordo com estratégias locais.

### Relatório de Acessos:

TERMINAL	UNIDADE	USUARIOS	PAG. VISTADAS
PORTO NACIONAL - 4085	PORTO RÁPIDO	61	366
ARAGUAÍNA - 4081	ITPAC	69	3122
COLINAS - 4046	SEBRAE COLINAS	105	635
GUARAÍ - 4093	SALA DO EMPREENDEDOR PEDRO AFONSO	33	69
GURUPI - 4050	PREFEITURA DE GURUPI	70	481
PALMAS - 4139	SEBRAE PALMAS	125	738
PALMAS - 4089	RESOLVE PALMAS JK	623	7628
TAQUARALTO	LUZIMANGUES	250	2892
TOTAL		1.336	15.931

Quadro 37 - Relatório de Acessos

### Fale com um Especialista

Além dos atendimentos via curso e portal que estão sendo registrados, neste ano houve a descentralização do Fale com um Especialista, possibilitando aos analistas do Estado, atender em tempo real os clientes Online e por meio de e-mail.

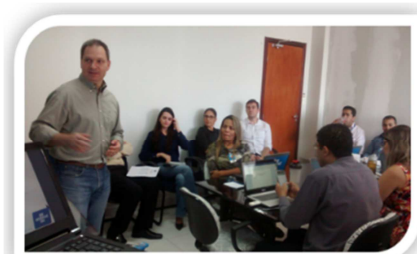


Figura 34 - Capacitação de analistas no Fale com um Especialista

### E-commerce

Neste ano, com o objetivo de facilitar ao cliente o processo de adquirir produtos ofertados pelo Sebrae Tocantins, com as especificações do produto, foi lançado o e-commerce, loja virtual no Portal Sebrae.

### Sistema de Atendimento SAS

Em 2016, foi realizada a implantação e capacitação dos colaboradores do Sebrae Tocantins no Sistema de Atendimento do Sebrae - SAS. No período de 11 a 14 de Julho de 2016 o Sebrae recebeu as analistas Jennifer de Miranda e Renata Gomes Pereira para implantação do sistema, que aconteceu no primeiro momento para os colaboradores da capital e dos municípios de Porto Nacional, Paraíso, Taquaralto e das Unidades Corporativas.

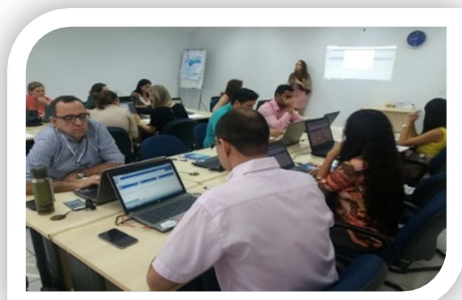


Figura 35 - Capacitação de analistas no Sistema de Atendimento SAS

Após capacitar as regionais do Centro aconteceram às capacitações das equipes das Regionais de Araguaína, Colinas, Guaraí, Gurupi e Araguatins. Todos os colaboradores que tem interface direta com o atendimento no Sebrae foram capacitados na ferramenta.

### Sistema de Atendimento Siacweb

No período de Janeiro à Dezembro de 2016 foram atendidas 368 chamados no Siacweb. Sistema que registra e controla os atendimentos realizados no Sebrae, por consultoria e educação.

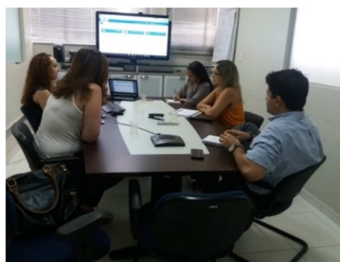


Figura 36 - Totens Sebrae e Reunião da Equipe de Atendimento



Figura 37 - Loja Virtual do Sebrae TO

## Atendimento Setorial Comércio do Tocantins

**Gestor:** Nemias Gomes

**Objetivo:** Desenvolvimento e fortalecimento das empresas do setor do comércio com foco na melhoria da gestão empresarial, sustentabilidade e Inovação.

### Receitas:

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Atendimento Setorial Comércio do Tocantins	CSN	183.896,00	46.740,00	25,4
	EB	183.896,00	46.740,00	25,4

Tabela 64 - Execução por Receita

Dados retirados do SME em 09/12/2016. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

### Orçamento:

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento Setorial Comércio do Tocantins	367.792,00	93.480,00	25,4

Tabela 65 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 09/12/2016. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”. Observação: Não é necessário detalhar por ação, somente a execução final do projeto.

Ação	Resultados Alcançados
SEBRAETEC 2016 EPP/ME RP1	<p>Foram realizadas consultorias nas áreas de design, subáreas de comunicação e ambiente, como também aperfeiçoamento tecnológico.</p> <p>Por meio do desenvolvimento de campanhas de divulgação, elaboração de layouts e projetos, além dos sites e campanhas digitais criadas, foi possível verificar a satisfação dos clientes atendidos pelo Programa Sebraetec.</p> <p>A partir das campanhas, quer seja impressas ou digitais, as empresas atendidas tiveram suas ofertas com mais ampliação de penetração junto ao seu público-alvo, reforçando cada estratégia adotada e fortalecendo suas marcas no mercado.</p> <p>A transformação física dos estabelecimentos também pode ser proporcionada por meio de novos projetos, modernizando e adequando novos conceitos aos empreendimentos atendidos.</p> <p>A ampliação dos números de negócios realizados também é consequência de uma estratégia inovadora de atuação e o programa também proporcionou aos seus clientes este resultado, trazendo mais clientes aos seus estabelecimentos e consequente aumento no consumo dos seus produtos e serviços.</p>

Quadro 38 - Resultados Alcançados por Ação

**Instrumentos de Atendimento:**

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento Setorial Comércio do Tocantins	Nº de Consultorias		5	
	Nº Horas Consultoria	650	646	94,4%

Tabela 66 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado

Dados retirados do SME em 09/12/2016.

**Resultados:** O projeto foi executado neste ano e as mensurações serão realizadas em 2017.

**Destaques:** O edital de credenciamento próprio agiliza o processo de contratação das prestadoras de serviço; O sistema de gestão do Sebraetec adotado é de fácil operação e também proporcionou agilidade da execução.

**Caso de sucesso:** A empresa PRIMME IMOBILIÁRIA foi atendida pelo programa com a consultoria de aperfeiçoamento tecnológico, com tema Serviços Digitais, subárea Serviços Online.

Foi desenvolvido para a empresa os seguintes serviços:

- Desenvolvimento de um site inovador;
- Desenvolvimento de uma ferramenta para criação de Landing Pages;
- Desenvolvimento de um sistema de CRM (Customer Relationship Management);
- Desenvolvimento de uma ferramenta de email marketing;
- Desenvolvimento de uma ferramenta de gestão de imóveis;
- Planejamento para inovar na atuação em mídias sociais, incluindo criação e personalização dos canais de vendas e de relacionamento através das redes sociais facebook e instagram; criação de 24 peças digitais e criação de uma campanha digital completa.

Mesmo com o projeto com tão pouco tempo de implementação, o empresário emitiu o seguinte depoimento:

“O Sebraetec fomentou as atividades da nossa empresa. Senão fosse o Sebraetec talvez estaríamos parados, batalhando, patinando e graças ao Sebraetec, este programa incrível, nós hoje conseguimos estruturar nossa empresa, fazer com que a nossa empresa alavanque; fazer com que a nossa empresa caminhe com as próprias pernas, e isso pra mim é imensurável. Isso pra mim é de uma grandeza extrema.”

O empresário falou também sobre o atendimento da prestadora.

... gostaria de frisar que recebi um excelente atendimento da prestadora de serviços, a Artemsite me proporcionou um atendimento de excelência, todas as vezes que eu necessitava, sempre estavam dispostos ao atendimento telefônico ou presencial...

Sobre os resultados, o empresário comentou que ...a empresa hoje já está faturando mais de um milhão em BGV. Os processos estão mais construtivos, mais alinhados, mais organizados, coisas que antigamente eu não tinha...

... Hoje eu consigo ter uma organização maior, um atendimento mais rápido, um atendimento mais eficaz...

O empresário está extremamente satisfeito com o programa e o resultado alcançado.

Fotos: (Principais registros do projeto durante o ano de 2016. Limitar a 3 fotos)

Layouts desenvolvidos pela empresa MERCADO CENTRAL para a empresa Bambinos Dog.



Figura 38 - Layout desenvolvido pela empresa ARTEMSITE para a empresa PRIMME IMOBILIÁRIA

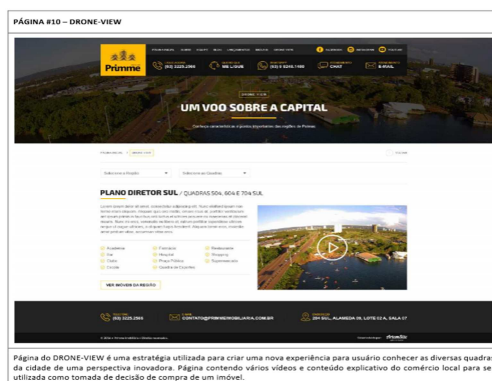


Figura 39 - Layout desenvolvido pela empresa ARTEMSITE para a empresa AMAZON AGRO



A Capa do SITE é considerada o índice de todas as ferramentas e funcionalidades previstas no mapa mental. Ela é composta por TOPO, CONTEÚDO e RODAPÉ. Está presente no TOPO o menu de navegação, logotipo da AMAZON, menu de navegação, botões de call-to-action e links para redes sociais. Na área central temos banner promocional, mensagem de boas vindas, principais serviços, projetos, notícias e parceiros. No RODAPÉ temos informações dos escritórios.

Figura 40 - Layout Desenvolvido pela Empresa ARTEMSITE

## Atendimento Setorial Serviços

### Carteira de Projetos - SERVIÇOS

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Atendimento
Objetivo Estratégico	P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.
Prioridade Local	40 - Aumentar a eficiência gerencial dos pequenos negócios do setor de serviços, principalmente de reparadores automotivo, beleza...
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade de Atendimento
Unidades Executoras	RP Sul - Regional Palmas Sul RGU - Regional Gurupi RP1 – Regional Palmas 1
Coordenador da Setor	Rogério Marcos Miranda Maracaípe
Responsáveis pela Execução do Setor	

Quadro 39- Dados Gerais Carteira de Serviços

### Gargalos, tendências e oportunidades:

#### DESAFIOS

- Estimular o cooperativismo no trade turístico
- Finalizar processos de diagnósticos e pesquisas do segmento
- Adequar projetos já em execução à metodologia do SEBRAE-NA (Turismo Inteligente, SMART Cities, etc.)
- Manter o crescimento diante da crise econômica atual;
- Capacidade de gerenciar o tempo;
- Padronização do atendimento;
- Investimentos de infraestrutura (aeroportos, estradas, segurança, socorro, etc);
- Políticas públicas;
- Meios de hospedagens preparados para atender bem;
- Aprimorar a oferta de serviços;
- Disponibilizar equipamentos modernos e adequados,
- Proporcionar condições para uma boa experiência turística.

#### TENDÊNCIAS

- Beleza e Estética – Salões e Clínicas;
- Alimentação fora do lar;
- Reparação veicular;
- Serviços relacionados à construção civil;
- Segurança residencial;
- Academias de ginásticas e condicionamento físico;

## OPORTUNIDADES

- Consequências da instalação de portos secos, pátios multimodais, advindos da Ferrovia Norte Sul;
- Implementação da Lei Geral nos municípios;
- Ambiente estadual favorável;
- Empresários interessados em melhorar a gestão e a oferta de serviços;
- Instituições trabalhando em parceria;

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

Carteira de Serviço				
Projeto				
	Previsto	Realizado	Saldo	% Realizado
Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu	1.064.843,00	677.930,00	386.913,00	63,7%
Turismo e Produção Associada Sul	793.403,00	631.819,00	161.584,00	79,6%
Economia Digital para Startup	315.891,00	198.468,02	117.422,98	62,83%
<b>Total</b>	<b>2.174.137,00</b>	<b>1.241.689,02</b>	<b>932.447,98</b>	<b>57,11%</b>

Tabela 67 - Orçamento Previsto x Realizado e Variação Carteira Serviços

## Instrumentos de Atendimento – Consolidado

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
	Nº Horas Consultoria	1450	1.848	127,45%
	Nº Cursos	716	1.234	172,35%
	Nº de Participantes em Cursos	244	120	49,18%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	7	6	85,71%
	Nº Oficinas	16	46	287,50%
	Nº de Participantes em Oficinas	360	654	181,67%
	Nº Palestras	19	20	105,26%
	Nº de Participantes em Palestras	440	1061	241,14%
	Nº Seminários	4	9	225,00%
	Nº de Participantes em Seminários	15	785	5233,33%

Tabela 68 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado



**Projeto: Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu**

**Objetivo:** Identificar e estruturar o Polo Turístico do Distrito de Taquaruçu, desenvolvendo ações que promovam a implantação, ampliação e melhoria dos produtos e serviços ofertados pelas micro e pequenas empresas do setor de turismo, identificadas por meio de diagnóstico, contribuindo assim, com o desenvolvimento dos pequenos negócios do município de Palmas-TO.

**Receitas:**

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu	CSN	618.293	411.845	66,6%
	CONV	92.515	0	0,0%
	OUTRAS	-	-	-
	EB	143.299	17.760	12,4%

Tabela 69 - Execução por Receita

Dados retirados do SME em 30/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

**Orçamento:**

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu	1.064.843	677.930	63,7%

Tabela 70 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 30/11/16. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”.

Ação	Resultados Alcançados (Principais entregas de cada ação, resultados obtidos com o público alvo ao realizar a ação prevista).
Acesso a Eventos Nacionais	Festival Gastronômico de Taquaruçu 2016 – Participação na 10ª edição do Festival Gastronômico de Taquaruçu,, evento consolidado no distrito e que movimenta a economia da região e esse ano contou com cerca de 105 mil pessoas. Foram apoiadas ações de comunicação que contribuíssem para dar visibilidade ao projeto e também foi estruturado um espaço para o artesanato local, onde foi possível mostrar o trabalho de 15 artesãs da região que vêm aperfeiçoando os seus talentos por meio das consultorias e oficinas do projeto. Forum Turistic Brasil – Participação da equipe de gestão no Fórum trazendo importantes conhecimentos e boas práticas aplicáveis ao processo de melhoria da competitividade dos destinos turísticos.
Apoio a Produção, Serviços e Acesso a Mercado	Artesanato – no decorrer do ano foram trabalhadas ações de consultorias nas áreas de recursos humanos, gestão financeira, design de artesanato, associativismo e ações de acesso a mercado. Com esse trabalho hoje se tem um grupo de artesãs consolidado e se estruturando para legalizar uma associação, além de terem participado de feiras e conseguido um ponto fixo com o apoio do projeto e prefeitura para a comercialização dos seus produtos. Comunitur – realização de visitas de familiarização entre os empreendedores de Taquaruçu e Taquaruçu Grande onde foi possível promover a integração dos empreendedores e o conhecimento do próprio território, com uma visão do que é um destino turístico, além do fortalecimento da governança local.
Capacitação	Capacitações em Sustentabilidade, Turismo Pedagógico e Hospitalidade – Foram



Empresarial	realizadas capacitações em formato de oficinas e palestras em Taquaruçu e Taquaruçu Grande com o objetivo de sensibilizar os empreendedores para essas temáticas, total de 86 pessoas. Capacitações D’Olho na Qualidade Rural – Foram realizadas 2 capacitações de Olho na Qualidade Rural com acompanhamento da consultoria onde foi aplicado o 5s nas empresas participantes e se percebeu uma sensibilização para a temática e mudanças de atitudes quanto a organização e limpeza dos empreendimentos com aplicação imediata do conhecimento adquirido.
Consultoria Empresarial	Consultorias e atendimentos voltados à elaboração e aplicação de manuais operacionais para meios de hospedagem e Alimentos & Bebidas onde se tem como resultado a melhoria da qualidade dos serviços ofertados pelos empreendimentos atendidos; Consultorias para elaboração de manuais de visitação e Implantação Inicial do Sistema de Gestão de Segurança-SGS em empreendimentos e atrativos turísticos onde se percebe uma sensibilização dos empreendimentos com a questão da segurança dos turistas e aplicação de algumas medidas de segurança baseadas no SGS; Consultorias para a formatação de Produtos Turísticos onde se houve a apresentação de 10 produtos turísticos em fase de implantação e desenvolvimento;  Consultorias em Identidade Visual com a reestruturação e aplicação da marca da empresa.
Elaborar Diagnóstico Turístico	Licitação – Realização da licitação da ação 1-Diagnóstico Turístico com a seleção da empresa Barcelona Media, referência no segmento, onde houve a primeira entrega que corresponde ao plano de trabalho e início da aplicação dos questionários de inventariação turística.
Missão Tecnológica -	Missão Chapada Diamantina – Durante a missão técnica foram visitados atrativos naturais, empreendimentos ligados ao Ecoturismo e Turismo de Aventura, à cultura e à gastronomia local/regional, que puderam inspirar melhorias e inovações nos negócios envolvidos no projeto. Como resultado dessa missão, além da aplicação das boas práticas por alguns empreendimentos, houve um repasse dos conhecimentos feito pelos participantes da missão para os empreendimentos que não puderam participar da Missão, a culminância dessa ação foi o surgimento da ideia do Comunitur onde o objetivo era eles mesmos se conhecerem e se enxergarem como potencial e destino turístico.
Produção de Identidade Visual e Material Promocional	Material Promocional do Projeto – além do material executado durante o Festival Gastronômico, foram feitos também camisetas do projeto, placas de identificação dos empreendimentos atendidos pelo projeto, avental, toucas, entre outras. Foi realizada também a produção de um guia de bolso e mapa de Taquaruçu, demanda feita pelos empreendedores que vai contribuir na orientação ao turista.

Quadro 40 - Resultados Alcançados por Ação

### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu	Nº Horas Consultoria	1200	1.475	122,9%
	Nº Cursos	12	2	16,7%
	Nº de Participantes em Cursos	174	21	12,1%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	3	3	100%
	Nº Oficinas	9	10	111%
	Nº de Participantes em Oficinas	160	170	106,2%
	Nº Palestras	6	6	100%
	Nº de Participantes em Palestras	140	147	105%
	Nº Seminários	4	4	100%
	Nº de Participantes em Seminários	100	109	109%

Tabela 71 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado

### Resultados:

Sebrae - Aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados – 83% – Obter  
Resultados Obtidos – 82%  
Sebrae - Satisfação dos atendidos - 83 % - Obter  
Resultados Obtidos – 93%

**Destaques:**

- Missão Técnica da Chapada Diamantina com a participação de 20 empresários e empreendedores de Taquaruçu, com posterior compartilhamento de Boas Práticas da Missão Chapada Diamantina realizada pelos próprios empresários com mais de 40 participantes, interessados nos resultados da missão. Esta missão possibilitou o entendimento dos empresários sobre a importância de conhecerem e valorizarem o destino turístico de Taquaruçu, entendendo que um destino se faz com a união de todos. Como resultado, foi viabilizado o Comunitour, ação que possibilitou o envolvimento de vários empresários da região visando o conhecimento mútuo de cada atrativo e empreendimento de turismo de Taquaruçu;
- Participação no Festival Gastronômico de Taquaruçu com o espaço do Artesanato TudoDaqui e Cozinha Show com o Chef Olivier Anquier;
- Cursos D’Olho na Qualidade com resultados imediatos;
- Oficina de Turismo Pedagógico com aula prática;
- Seleção por edital da Artesã de Taquaruçu, Tereza Alves dos Santos, como uma das 10 representantes do Estado do Tocantins para participar da Feira Brasil Original, em Brasília/DF.
- Palestra com Cláudio Forner: “Desenvolvimento de Territórios a partir da Inovação”.

## Caso de sucesso: Artesãs de Taquaruçu, com reportagem capa do Jornal do Tocantins

### Arte a favor da vida

Trabalhar com o que gosta, por conta própria e com bastante alegria, é o ponto forte das artesãs do TudoDaqui, em Taquaruçu

13/09/2016 05:00

Elas\_Olivia



Fábio Coelho



Bolsas de crochê são fabricadas com o capim dourado

Empoderamento é a palavra de ordem para um grupo de 15 mulheres artesãs do distrito de Taquaruçu. A maioria já desenvolve seu trabalho há muito tempo, mas com a intervenção do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Tocantins (Sebrae-TO), há pouco mais de um ano, o grupo conseguiu, através do aperfeiçoamento, planejamento e vontade de fazer a diferença, unir a arte ao sustento da família.

Para celebrar o primeiro ciclo da união que mudou a vida das artesãs, elas estabeleceram parcerias e hoje mantêm um espaço na Praça Vereador Tarcísio Machado - o quiosque TudoDaqui -, onde as peças produzidas são expostas e vendidas. O local foi conquistado durante a 10ª edição do Festival Gastronômico, que terminou no último domingo.

"Antes nós éramos um ajuntamento de gente e hoje, nós formamos um grupo que tem por lema a contribuição com o trabalho uma da outra", pontua Tereza Alves dos Santos, que trabalha há 17 anos com artesanato feito a partir da folha do babaçu.

"Aprendi o trançado com buriti com meus pais e depois, me interessei pelo babaçu e fui aperfeiçoando a técnica. Fui doméstica por muitos anos, mas um dia decidi que iria viver do meu artesanato e aqui estou hoje, e ainda aconselho as colegas a não desistir, mesmo quando as dificuldades aparecerem."

Nazareth Soapondi é educadora ambiental e há três anos desenvolveu a técnica de produzir sabonetes de buriti. "Tive uma queimadura no braço e o óleo de buriti me ajudou no tratamento. Quando morava em São Paulo fazia sabonetes tradicionais e aí tive a ideia de juntar a antiga técnica para chegar ao sabonete de buriti. Natural", conta, ao lembrar que primeiro presenteou os amigos e desde o ano passado une seu artesanato com o do marido, que produz embalagens personalizadas.

Já a artesã Maglene Figueiredo chama a atenção pelo trabalho que realiza com o que ela chama de "ouro em fios". Ela desenvolveu uma técnica de fazer crochê com o capim dourado. "Quando apareceu o ouro em fios me apaixonei, mas queria fazer algo diferente e consegui", disse a artista, que deixou a profissão de empregada doméstica pela sua arte.

Para Neusa Silva, o artesanato também foi fundamental. "Desde os 12 anos faço minhas bonecas e com o tempo percebi que poderia viver delas. Hoje trabalho para mim e com o que mais amo."



Bolsas de crochê não fabricadas com o capim dourado

Figura 41- Fonte: Jornal do Tocantins -13/09/2016 Caso de Sucesso



Figura 42 - Loja de artesanato - Tudodaqui





Figura 43 - Equipe do Projeto de Atendimento de Taquaralto e Região



Figura 44 - Equipe do Projeto de Atendimento de Taquaralto e Região

#### Gestora do Projeto:

Taiane de Azevedo Dias Bueno (analista)

#### Demais integrantes da equipe:

Ana Flávia Mendes Borges (analista)

Leila Ribeiro Lima Noleto (assistente)

Luciana Retes (analista e gerente da Regional Palmas Sul)

#### Projeto: Turismo e Produção Associada Sul

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

#### Receitas:

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Projeto Turismo e Produção Associada Sul	CSN	520.043	442.227	85%
	CONV	97.650	24.198	24,8%
	OUTRAS			
	EB	70.890	66.895	94,4%

Tabela 72- Execução por Receita

Dados retirados do SME em 30/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

### Orçamento:

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Projeto Turismo e Produção Associada Sul	793.403,00	631.819,00	79,6%

Tabela 73 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 30/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”. Observação: Não é necessário detalhar por ação, somente a execução final do projeto.

Ação	Resultados Alcançados
Nome da Ação	Principais entregas de cada ação, resultados obtidos com o público alvo ao realizar a ação prevista.
Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Em design para o artesanato: Criação de nova coleção agregando valor nas peças artesanais com a inserção da iconografia do Tocantins e padronizando a produção para aumento de competitividade e faturamento.</li> <li>b) Formatação de Produtos: 22 novos produtos turísticos formatados dentro de critérios organizados, obedecendo normas da ABNT, regras, leis e diretrizes que sustentem seu uso com qualidade e segurança.</li> <li>c) Plano Municipal de Turismo: construção participativa de diretrizes que tornaram os municípios autônomos nas operações e negócios locais entre os elos da cadeia produtiva do turismo, impedindo uma invasão exploratória que possa ultrapassar os limites impostos pelo desejo da sociedade local. Distribuiu a responsabilidade de execução das ações definidas entre o poder público, empresariado do trade e sociedade civil, possibilitando o comprometimento e autonomia do trade turístico com a implementação das ações.</li> <li>d) Planejamento Estratégico Turístico e Ambiental do Território: construção participativa de estratégias que favorecem um turismo interligado com cuidados ambientais similares que geraram a mesma sustentabilidade social, ambiental e turística em todo o território das Serras Gerais.</li> <li>e) Plano de Marketing Turístico da Região das Serras Gerais: definição conjunta do Mercado prioritário; Segmento e produtos prioritários e Posicionamento da Região no mercado, construção do Mapa estratégico de comunicação e Mapa estratégico de ações de monitoramento;</li> <li>f) Guia da Marca: Criação da marca das Serras Gerais, identificação</li> <li>g) Mapa Estratégico de Mídia: definições das mídias estratégicas a serem utilizadas para consolidar a propaganda da marca e consequentemente dos bens e serviços turísticos da Região das Serras Gerais.</li> <li>h) Segurança alimentar e gestão da qualidade e da produtividade: adequação de produção de alimentos</li> </ul>

	<p>típicos quanto a segurança alimentar, sustentabilidade ambiental e layout comercial;</p> <p>i) Agenciamento Receptivo: formalização e estruturação de parcerias comerciais. 11 agências de turismo receptivo comercializando os produtos formatados na região.</p>
Capacitação	<p>a) Competências Mínimas do Condutor de Turismo de Aventura: qualificados 57 profissionais da linha de frente do Ecoturismo e do Turismo de Aventura e desenvolver habilidades e atitudes para que o profissional conduza as atividades de aventura com qualidade e segurança. Esta capacitação apresenta os requisitos mínimos da Norma Técnica ABNT NBR 15285.</p> <p>b) Sistema de Gestão da Segurança: estabeleceu os requisitos mínimos para um sistema de gestão da segurança para 57 prestadores de serviço das atividades de turismo de aventura, seguindo a Norma Técnica ABNT NBR ISO 21101 como metodologia.</p> <p>c) Condutores de caminhada de longo curso: 47 condutores de turismo da região aprenderam a assegurar, de maneira sistemática e consistente, a prática responsável de atividades de turismo com atividades de caminhada de longo curso dentro das normas da ABNT 15505-1, 15505-2 e 15398.</p> <p>d) Orientação, sobrevivência e salvamento: 41 aprenderam na práticas referentes às competências comuns a todos os condutores, independentemente da atividade praticada, relacionadas com situações de perigos e riscos, situações de emergências; sobrevivência e aplicação de técnicas de orientação e navegação em casos de perda em áreas isoladas.</p> <p>e) Condutores de espeleoturismo: 23 técnicas de equipamentos de progressão em resgate e regras de segurança; técnicas e equipamentos de sistema de transmissão, planejamento, gestão e procedimentos operacionais da atividade de espeleoturismo nas cavernas.</p> <p>f) Técnicas verticais – rapel: 22 técnicas de montagem das ancoragens com sistema de backup; técnicas e equipamento apropriados para descida segura de 70 metros de altura no Canion Encantado, na Serra Negra; diferenças entre escalada, rapel e cachoeirismo; cuidados com os equipamentos e técnicas de comunicação. A capacitação será desenvolvida de acordo com a norma ABNT NBR 15502.</p> <p>g) Capacitação técnica para guias de pesca esportiva e Técnicas Básicas de Fotografia: treinamento e capacitação de 18 em pesca esportiva e equipamentos com técnicas de arremesso e técnicas básicas de fotografia para guias de pesca.</p> <p>h) Patrimônio histórico cultural de Natividade - TO: 24 condutores capacitados e aptos a conduzir no city tour (produto turístico) de Natividade, repassando informações histórica culturais verídicas e com referências confiável.</p> <p>i) Oficinas SEI controlar meu dinheiro: implantação de controles básicos financeiros para 18 MEIs.</p> <p>j) Oficinas de montagem e visual de pratos: adequação de ficha técnica, melhoria na apresentação e visual de pratos típicos.</p>
Promoção Comercial	<p>a) 1º Seminário regional de negócios turísticos sul e</p>

	<p>sudeste do Tocantins: Conhecimentos variados foram repassados incluindo novas tendências de mercado turístico, aproveitamento da fauna e flora da região nos planos de interpretação de produtos, marca turística e mercado turístico, cooperação como ferramenta de negócios sustentáveis, consolidando na rodada de negócios com a participação de 9 agenciadores receptivos, 11 prestadores de serviços dentre eles hospedagem e alimentação, 86 negócios formais de parcerias, requisitos remetidos ao processo de roteirização.</p> <p>b) Seminário Estadual “O Sudeste do Tocantins Mostra a sua Cara”: Promoção, marketing e divulgação do destino Turístico da região Sudeste do Estado do Tocantins, por meio de ambientação retratando as atividades de ecoturismo, de palestras, de apresentações culturais, da culinária, do artesanato, painéis de debate e rodadas de negócios para o Estado do Tocantins.</p> <p>c) 2º Festival Gastronômico de pescado de água doce de Peixe - TO: Valorização da culinária e desenvolvimento na comunidade uma referência da gastronomia peixense, atraindo mais turistas. Valorização cultural do pescado local como ingrediente principal nos pratos típicos e sensibilização dos empreendedores da área da alimentação quanto às melhores técnicas de atendimento e alimentação segura.</p> <p>d) 1º Festival Cultural e Gastronômico de Natividade: Resgate da identidade de Natividade, por meio da culinária local valorizando os pratos típicos uma vez que a mesma é um patrimônio histórico, com muita tradição em vários aspectos e a culinária traz sua história e sabores, resgatada pela preparação de pratos pelos cozinheiros e devem ser degustadas pelos visitantes.</p> <p>e) Missão Técnica Trilha do Ouro: Consolidação e divulgação do produto turístico da cidade de Natividade - TO</p> <p>f) Missão Técnica Bonito, Pirenópolis: despertou os empresários para as boas práticas de serviços turísticos, fortalecimento e integração do comitê gestor; mudança nos ambientes e na postura de atendimento; aprimoramento de ambientes de bares e restaurantes a partir dos modelos apresentados; apropriação da eficiência da lei do voucher único (processos de implantação da lei do voucher único nos municípios de Dianópolis e em Natividade); percepção da competitividade a partir da excelência na segurança e nas parcerias locais; instalação de infraestrutura de apoio aos turistas dentro dos atrativos;</p> <p>g) Guia turístico: Criação de um guia turístico para divulgação da Região Serras Gerais contendo o mapa dos produtos turísticos e agências receptivas de demais contatos, distribuídos no estado do Tocantins durante o seminário O Sudeste Mostra a Sua Cara.</p>
--	---

Quadro 41- Resultados Alcançados por Ação

### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
	Nº de Consultorias			
	Nº Horas Consultoria	700	1.228	175,4
	Nº Cursos	12	15	125%
	Nº de Participantes em Cursos	200	235	117,5%
	Nº de Feiras do Sebrae	0	2	
	Nº de Pequenos Negócios Expositores em Feiras do Sebrae	0	22	
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	1	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	15	14	93%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	1	3	300%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	15	40	266%
	Nº Oficinas	36	36	100%
	Nº de Participantes em Oficinas	470	479	101,9%
	Nº Palestras	10	11	110%
	Nº de Participantes em Palestras	750	753	100,4%
	Nº de Orientações	300	769	256%
	Nº Informação	0	520	
	Nº Seminários	0	1	
	Nº de Participantes em Seminários	0	270	

Tabela 74- Instrumentos de Atendimento - Consolidado

### Resultados:

81% satisfação com as ações do projeto

56 % contribuição para o desenvolvimento do seu negócio

56% iniciaram práticas sustentáveis

50% iniciaram ações sociais

56% passaram a fazer parte de uma associação ou entidade de classe organizada

100% percebem a necessidade de capacitação e aperfeiçoamento

94% formalização das empresas

### Destaques:

Consultoria de formatação de Produtos Turísticos:

O resultado geral é a estruturação de produtos turísticos com atividades seguras e de qualidade que traduzam sustentabilidade social (geração de emprego e renda local e autonomia do processo para ampliar a oferta sem a dependência total de consultorias futuras), sustentabilidade ambiental (promoção de atividades de impactos controlados através de regras e procedimentos que os favoreçam), sustentabilidade financeira (precificação que garanta lucros sustentados em mark-up bem calculados).

Alcançados os seguintes resultados:



- 26 produtos formatados (ecoturismo, pesca esportiva e turismo cultural) considerando 25 famílias titulares de ambientes potenciais beneficiadas com uma nova atividade econômica, considerando que apenas 1 produto advém de área pública (tour histórico em Natividade); 11 agências receptivas formalizadas instaladas nos cinco municípios, ativadas a partir da prospecção de negócios que envolvem os 26 produtos formatados; Média 15 condutores locais em cada município preparados para corresponder a operação dos produtos formatados, interligados em negócios cooperados de parcerias com a garantia negociada de que os produtos somente são operados com a presença de um condutor local

(Principais destaques do projeto em 2016. Ações realizadas que geraram repercussão e que contribuíram para o alcance dos resultados previstos no projeto)

### **Caso de sucesso:**

#### **Restaurante Quintal de Casa – 24.812.681/0001-50**

Francisca Eliene Alves de Lima, Dona Eliene, como é conhecida em Rio da Conceição, é proprietária do restaurante e albergue Quintal de Casa. Dona Eliene foi a Rio da Conceição pela primeira vez para visitar a filha Fernanda Tainá, membro do Comitê Gestor e ao participar da reunião ficou interessada pelo projeto e buscar saber mais sobre as ações do Sebrae na Região. Eliene afirma que conhecia o Sebrae de outro estado e viu como oportunidade de negócio abrir um restaurante nesta cidade com o apoio do Projeto Turismo e Produção Associada. Após conversar horas com a analista Carlúcia e consultores, Dona Eliene decidiu alugar uma “bandinha” de casa, que na ocasião estava abandonada e totalmente dentro do mato. Com a decisão de não retornar mais à seu estado de origem, a empreendedora começou a trabalhar em seu novo empreendimento, conta ela que foi construindo seu negócio com suas próprias mãos. Inicialmente, fez a limpeza do terreno; construiu e decorou uma varanda na casa, que tornou local para servir as refeições e receber os turistas. Com pouco investimento financeiro e grande investimento de tempo, amor e dedicação Dona Eliene fez do restaurante Quintal de Casa referência de aconchego e boa comida. O restaurante dispõe de um quintal aconchegante com redário, cantinho de leitura, horta orgânica, fogão a lenha, espaço kids, além de uma comida caseira e típica. Os turistas foram chegando e mais uma oportunidade foi vista pela empreendedora, que alugou mais uma casa e fez um albergue e assim como no restaurante construiu com suas próprias mãos seu novo empreendimento. Todos os móveis, desde a cama ao sofá da sala são feitos de material de palett. Dona Eliene formalizou seu negócio como MEI e em menos de 06 meses foi necessário migrar para ME, com o aumento do faturamento e a contratação de mais 02 funcionários. Incentivou sua filha e genro a abrirem seu próprio negócio também, que compraram um atrativo turístico e abriram uma agência receptiva. Toda a família hoje trabalha com turismo na Região das Serras Gerais.

Segundo Dona Eliene o sucesso do seu negócio é devido a participação em todas as capacitações e consultorias oferecidas pelo Sebrae na Região e ter o apoio do Projeto Turismo e Produção Associada para impulsionar as vendas e divulgação da Região Serras Gerais.



Figura 45 - Capacitações Técnicas



Figura 46 - Seminário Sudeste Mostra a sua cara

<http://www.jornaldotocantins.com.br/editorias/noticias/economia/sudeste-do-estado-de-cara-nova-1.1171233>



Figura 47 - Formatação de Produtos

### Projeto de Economia Digital para Startup

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

#### Receitas:

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Economia Digital para Startup	CSN	R\$ 265.108,00	R\$ 228.758	86,3%
	EB	R\$ 20.783,00	R\$ 46.305	222,80%

Tabela 75 - Execução por Receita

Dados retirados do SME em 31/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

#### Orçamento:

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Economia Digital para Startup	R\$ 315.891,00	R\$ 269.859,00	85,4%

Tabela 76 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 31/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”. Observação: Não é necessário detalhar por ação, somente a execução final do projeto.

Ação	Resultados Alcançados
Gestão e Monitoramento do projeto	Sem comentários
Acompanhamento da execução das Avaliações	Sem comentários
Acesso a Conhecimento	373 horas de Consultorias – 04 Cursos com 87 participantes – 05 Oficinas com 83 participantes – 03 Palestras com 161 participantes – 276 Orientações – 201 Informações a 201 pessoas informadas – 04 Seminários com 406 participações.
Acesso a Mercados	02 Missões com 15 pequenos negócios participantes e 04 potenciais empresários.
Estudos e Pesquisas	Sem comentários

Quadro 42 - Resultados Alcançados por Ação

### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
	Nº Horas Consultoria	430	483	112,3 %
	Nº Cursos	04	04	100%
	Nº de Participantes em Cursos	85	87	102,4%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	03	03	100%
	Nº de Pequenos Negócios para Eventos de Terceiros	21	23	109,5%
	Nº de Potencial Empresário para Eventos de Terceiros	15	20	133,3%
	Nº Oficinas	05	05	100%
	Nº de Participantes em Oficinas	80	82	102,5%
	Nº Palestras	03	03	100%
	Nº de Participantes em Palestras	150	161	107,3%
	Nº de Orientações	370	383	103,5%
	Nº Informação	200	204	102%
	Nº de Pessoas Informadas	100	201	201%
	Nº Seminários	02	04	200%
	Nº de Participantes em Seminários	100	406	406%

Tabela 77 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado

### Resultados:

Variáveis dos Resultados do Projeto			
Variáveis	T0	T1	Variação T1
Empresas Participantes do Projeto	20	12	-40,00%
Número de Empresas Respondentes	19	8	-57,89%
Número de empresas formalizadas	17	6	-64,71%
Não formalizadas	2	2	0,00%
Empresas que possuem controles gerenciais implementados	12	5	-58,33%
Empresas que não possuem controles gerenciais implementados	7	3	-57,14%

Tabela 78 - Variáveis dos Resultados do Projeto

### Destaques:

**AUTOCOM** - Missão empresarial para a Feira e Congresso Internacionais de Automação para o Comércio – AUTOCOM, realizada nos dias 05 a 07/04 em São Paulo/SP, contou com a participação de 09 empresários/potencial empreendedor. A missão técnica tinha por objetivo promover a participação dos empresários que estão no núcleo de Software do Empreender, na maior feira de Automação Comercial do Brasil.

**Seminário Startup Day Agrobusiness** – Workshop que contou com Palestras, realizados nos dias 18 a 06/05 no auditório da AGROTINS em Palmas/TO, contou com a participação de 32 empresários/potencial empreendedor.

Palestra “**10 passos para tirar sua Startup do papel**” com Alex Lima do Sebrae/AC, realizada nos dias 25/08 no auditório do SEBRAE/TO em Palmas/TO, contou com a participação de 38 empresários/potencial empreendedor.

**SEBRAE STARTUP DAY** - Workshop que contou com Palestras e Paineis, realizada nos dias 22/09 no auditório do SEBRAE/TO em Palmas/TO, contou com a participação de 90 empresários/potencial empreendedor, que acontecerá simultaneamente em todo o Brasil e teve como objetivo, além de fomentar o ecossistema inovador brasileiro, apresentar a experiência Sebrae Like a Boss de atendimento às startups. Contou com as palestras "Lean Startup: Como empreender em tempos de crise" – com Rafael Carvalho – CEO Biz Start, "Gambiarra MVP" – com Carlos Carneiro – CEO Ace Start e “Ativos Intangíveis” – Edglei Rodrigues.

**CASE** - Missão empresarial para CASE - Conferência Anual das Startups, realizada nos dias 07 a 09/11 em São Paulo/SP, contou com a participação de 10 empresários/potencial empreendedor. No dia 09/11 foi realizada visita a Escola de Negócios do SEBRAE/SP, Samsung Ocean na USP, ao Campus Google e a StartupFarm.

**CONAJE** - A confederação Nacional dos jovens Empresários (CONAJE) e a Associação dos Jovens Empresários e empreendedores do Tocantins (AJJE/TO) em parceria com o SEBRAE/TO, contou com Palestras e Painel, realizada nos dias 16 a 18/11 no auditório da OAB/TO em Palmas/TO, contou com a participação de 352 empresários/potencial empreendedor.

**Startup Weekend Palmas** - Workshop que contou com Palestras e Cursos De Metodologias Ágeis, realizados nos dias 18 a 20/11 no auditório do SENAI em Palmas/TO, contou com a participação de 70 empresários/potencial empreendedor. Teve duração de 54 horas, um fim de semana inteiro onde empreendedores, desenvolvedores, designers e entusiastas se unem para compartilhar ideias, formar equipes e criar startups. Os times trabalharam modelos de negócios e criaram produtos viáveis, utilizando metodologias e ferramentas como Lean Startup, Business Model Generation e Desenvolvimento de Clientes.

**Curso Como Lucrar com as Redes Sociais** – Aconteceu o curso nos dias 23 a 25/11, no Centro de Educação Empresarial em Palmas/TO, contou com a participação de 25 empresários/potencial empreendedor.

**Caso de sucesso:**

A empresa Hidrosolver Engenharia, criou uma STARTUP, que segue o mesmo modelo da empresa Airbnb, mas será para locação de veículo de terceiros nessa plataforma – solicitou a contratação de credenciado para realizar uma consultoria de Tecnologia da Informação para desenvolvimento de um website com extranet, intranet e um aplicativo nas três plataformas (Android, IOS e Windows).



Figura 48 - Sebrae Startup Day



Figura 49 - CASE 2016



Figura 50 - Startup Weekend Palmas

Cristiano da Silva Carvalho Faquini

Analista - Gestor de Projeto

Regional Palmas

**Nome do Projeto**

Atendimento Setorial Serviços Tocantins

**Objetivo:** Promover a competitividade e sustentabilidade das microempresas e empresas de pequeno porte do setor de serviços do Tocantins, com foco na disseminação de ações de gestão empresarial, inovação e tecnologia.

**Receitas:**

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Nome do Projeto	CSN	189.490,00	00,00	0%
	CONV			
	OUTRAS			
	EB	189.489,00	00,00	0%

Tabela 79 - Execução por Receita

Dados retirados do SME em 30/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

#### Orçamento:

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento Setorial Serviços Tocantins	378.978,00	00,00	0%

Tabela 80 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 30/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”. Observação: Não é necessário detalhar por ação, somente a execução final do projeto.

Ação	Resultados Alcançados
Estruturação do projeto	Nenhum resultado alcançado devido a não execução do projeto.
Gestão e Monitoramento do projeto	Nenhum resultado alcançado devido a não execução do projeto.
Acompanhamento da execução das Mensurações	Nenhum resultado alcançado devido a não execução do projeto.
Acompanhamento da execução das Avaliações	Nenhum resultado alcançado devido a não execução do projeto.
SEBRAETEC 2016 EPP/ME RBP	Nenhum resultado alcançado devido a não execução do projeto.
SEBRAETEC 2016 EPP/ME RAG	Nenhum resultado alcançado devido a não execução do projeto.
SEBRAETEC 2016 EPP/ME RCO	Nenhum resultado alcançado devido a não execução do projeto.
SEBRAETEC 2016 EPP/ME RP1	Nenhum resultado alcançado devido a não execução do projeto.
SEBRAETEC 2016 EPP/ME RP2	Nenhum resultado alcançado devido a não execução do projeto.
SEBRAETEC 2016 EPP/ME RGU	Nenhum resultado alcançado devido a não execução do projeto.

Quadro 43 - Resultados Alcançados por Ação

#### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
	Nº de Consultorias	1.516	0,00	0%
	Nº Horas Consultoria	1.516	0,00	0%
	Nº Oficinas	48	0,00	0%
	Nº de Participantes em Oficinas	3.195	0,00	0%
	Nº Palestras	12	0,00	0%
	Nº de Participantes em Palestras	5.160	0,00	0%
	Nº de Orientações	15.235	0,00	0%
	Nº Informação	83.536	0,00	0%
	Nº Seminários	18	0,00	0%
	Nº de Participantes em Seminários	255	0,00	0%

Tabela 81 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado

**Resultados:** O projeto não houve execução porque não houve solicitação dos Núcleos Regionais para executar as ações de SEBRAETEC.

**Destaques:** Não houve ações de destaque.

**Caso de sucesso:** Não houve casos de sucesso.

**Fotos:** Sem fotos devido a não realização de ações do projeto.

## INDÚSTRIA

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Atendimento
Objetivo Estratégico	Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.
Prioridade Local	Promover a competitividade e produtividade dos pequenos negócios do setor da indústria, principalmente dos segmentos de madeira e móveis, construção civil, confecção e moda e alimentos e bebidas das regionais: Bico do Papagaio, Araguaína, Colinas, Palmas Centro, Palmas Sul e Gurupi, através do aprimoramento das práticas gerencias sustentáveis e de inovação para o mercado.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade de Atendimento
Unidades Executoras	Inserir as unidades que executam projetos da carteira
Coordenador da Setor	Flavia Roberta Pacheco Donato
Responsáveis pela Execução do Setor	Gestores que executam os projetos relacionados à carteira

Quadro 44- Dados Gerais Carteira de Indústria

## PANORAMA DA INDÚSTRIA

### PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA INDÚSTRIA 3º TRIMESTRE 2016

A **falta ou alto custo da matéria-prima** é o principal gargalo ao desenvolvimento da indústria tocantinense no terceiro trimestre de 2016. Este entrave apareceu em 4º lugar na região Norte e em 6º lugar na pesquisa nacional. No Tocantins, ele foi assinalado por 37,7% dos empresários pesquisados.

Na sequência, em 2º lugar, a **falta ou alto custo de energia** apresenta se no estado com 35,8% das respostas.

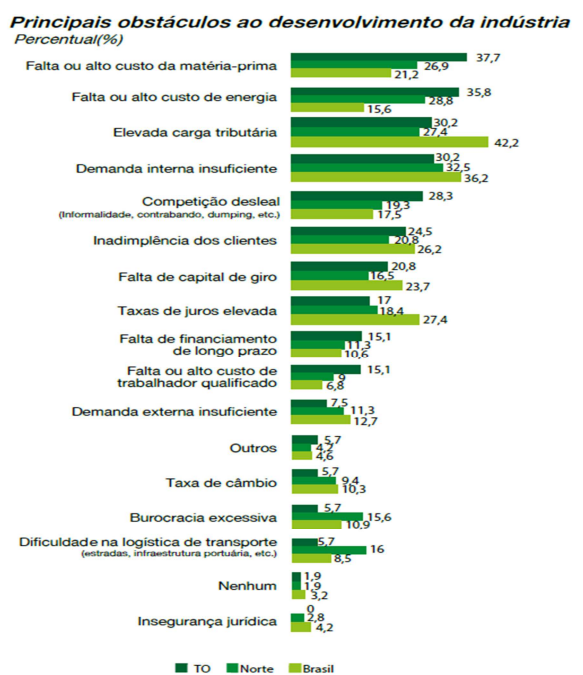
Na região Norte o item se encontra também na 2ª posição do *ranking* entre os principais problemas e no Brasil está na 8ª colocação.



A **elevada carga tributária**, que no segundo trimestre esteve na 1ª posição, ocupa o 3º lugar neste trimestre acompanhada pela **demanda interna insuficiente**, com 30,2% cada um deles.

Tanto na região Norte, como no âmbito nacional, estes gargalos estão entre as três primeiras posições do *ranking*.

Vale ressaltar que a **inadimplência dos clientes**, que ocupava a 2ª posição no segundo trimestre, perdeu força neste trimestre e encontra-se no 6º lugar, passando de 43,6% para 24,5%.



\*Pergunta de múltiplas respostas, desta forma a soma dos percentuais supera 100%.

Gráfico 4 - Fonte: FIETO /Sondagem industrial- Set2016

No setor da construção civil a **taxa de juros elevados** (46,7%) e a **elevada carga tributária** (46,7%) empataram no primeiro lugar e a **inadimplência dos clientes** (40%) e a **falta de capital de giro** (33,3%) figuraram entre os 3 maiores problemas do segmento citados pelos empresários nesta ordem, respectivamente. A construção civil corresponde a mais de 47% do total de indústrias do Tocantins e é pesquisada por meio de um estudo específico, a *Sondagem da Construção*.

### Acesso ao crédito na indústria permanece difícil, segundo Sondagem da FIETO

O levantamento foi feito no 1º semestre com 73 indústrias do estado (56 pequenas e 17 médias ou grandes) e mostrou que entre as indústrias que conseguiram crédito, 55% não conseguiu o valor total solicitado. As condições de financiamento para capital de giro permanecem iguais para 50% dos consultados. Já para outros 40% essas condições são consideradas piores, cenário preocupante uma vez que o capital de giro é imprescindível à continuidade das operações da empresa. Entre as principais dificuldades na busca por crédito foram citadas a taxa de juros elevada (70%), restrições nos sistemas privados de proteção ao crédito (SERASA, SPC, etc.), exigências de garantias reais e o processo de aplicação burocrático/lento. Para lidar com o problema, os empresários mencionaram como alternativas principais: a simplificação das



exigências (33%), destinação de parte de compulsório dos bancos para financiar capital de giro (27%) e ampliação do prazo de pagamento de tributos (23%).

O atraso de pagamento de salários (40%) e o atraso de pagamento de fornecedores (40%) foram apontados como os principais impactos nas empresas que solicitaram crédito e receberam apenas parte do valor requerido. Em seguida, a negociação de novos prazos de pagamento com fornecedores foi assinalada por 20% dos empresários.

## **TENDÊNCIAS E ESTRATÉGIAS NORTEADORAS**

- ✓ Inserção de pequenos negócios em cadeias de valor de grandes empresas
- ✓ Dinamização de setores / segmentos prioritários com foco na inovação e no mercado

## **ATUAÇÃO ESTRATÉGICA E OPORTUNIDADES**

- ✓ Formulação de estratégias setoriais que impactam na atuação do Sebrae
- ✓ Execução de projetos com parceiros estratégicos

## **DESAFIOS**



Qualificação da mão de obra



Inovação tecnológica e de gestão



Certificação



Diferenciação e agregação de valor



Responsabilidade social e ambiental



Redução da informalidade



Redução da carga tributária



Logística e Infraestrutura



Elevação da Competitividade



Obtenção de ganhos de produtividade

## **FOCO ESTRATÉGICO**



Figura 51- Foco Estratégico

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

Carteira de Indústria				
Projeto				
	Previsto	Realizado	Saldo	% Realizado
Atendimento Setorial Indústria- Tocantins	2.400.000	222.177	2.177.823	9,3
<b>Total</b>	2.400.000	222.177	2.177,823	9,3

Tabela 82 - Orçamento Previsto x Realizado e Variação

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Instrumento	Aplicação	Indicador	Previsto Ajustado	Realizado	% Execução
Atendimento Setorial Indústria - TOCANTINS	Consultoria	Não se Aplica	Nº de Atendimentos	0	32	0,00%
			Nº de Horas Aplicadas	500	455	90,2%
			Nº de Realizações	0	32	0,00%
	Curso	Presencial	Nº de Atendimentos	0	41	0,00%
			Nº de Concluintes	0	41	0,00%
			Nº de Horas Aplicadas	0	690	0,00%
			Nº de Inscritos	0	43	0,00%
			Nº de Realizações	0	7	0,00%
	Oficina	Não se Aplica	Nº de Atendimentos	0	127	0,00%
			Nº de Horas Aplicadas	0	72	0,00%
			Nº de Participantes	400	127	31,80%
			Nº de Realizações	40	10	25,00%

Tabela 83 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado

### Atendimento Setorial Indústria - Tocantins

**Objetivo:** Fortalecer o setor industrial do Estado do Tocantins, promovendo a melhoria da qualidade e da competitividade nos aspectos relacionados ao processo produtivo, inovação, sustentabilidade e à gestão do negócio.

**Receitas:**

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Nome do Projeto	CSN	1.200.000,00	111.088	9,3
	CONV			
	OUTRAS			
	EB	399.169	75.478	11,7

Tabela 84 - Execução por Receita

Dados retirados do SME em 30/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Consultar Relatórios do Orçamento e Contabilidade”, “Execução Orçamentária”, “Execução Orçamentária Receita por Projeto”.

**Orçamento:**

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento Setorial Indústria - Tocantins	2.400.000,00	222.177,00	9,30

Tabela 85 - Execução Orçamentária

Dados retirados do SME em 30/01/2017. Informações contidas no SME no relatório: “Monitorar Resultados”, “Unidade e Projetos” e “Execução Orçamentária por Iniciativa e Ação”. Observação: Não é necessário detalhar por ação, somente a execução final do projeto.

Justificativa complementar:

Justifica-se a baixa execução devido ao longo tempo no processo de credenciamento para o início ao atendimento as empresas e pela inexistência de credenciados para atendimento de demandas específicas. Destaque também para a mudança na regra do percentual de contrapartida estabelecido em 50% ao empresário, que no momento político e retração econômica, os empresários retraíram seus investimentos em inovação e tecnologia.

Ação	Resultados Alcançados
Sebraetec 2016 - ME, EPP- RB.	Capacitação para mecânico de manutenção em refrigeração e climatização em xambioá contribuindo para o desenvolvimento de competências e aumento da competitividade do setor da indústria no estado.
Sebraetec 2016 - ME, EPP- RAG.	<p><b>Programa Brasil Mais Produtivo</b></p> <p>Implementado em Araguaína do setor de vestuário, visando à melhoria de produtividade das pequenas e médias empresas da indústria, em função de sua maior aderência à ferramenta de manufatura enxuta. Parceria Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), SEBRAE e Governo Federal.</p> <p>Capacitação Tecnológica em Sistema de Climatização automotiva, transmissão Automática para o aprimoramento técnico de competências na área automotiva.</p> <p>Melhoria de processo produtivo, através de estabelecimento de processos, redução de desperdício, aumento da qualidade para aumento da produtividade e competitividade na empresa Quatro ventos.</p>
Sebraetec 2016 - ME, EPP- RCO.	Oficinas e clínicas tecnológicas para desenvolver competências e conhecimentos no segmento de moda em processo de criação, planejamento da coleção, modelagem e ficha técnica do produto, contribuindo para o aumento da competitividade, produtividade e inovação

	<p>para a indústria da Moda em Pedro Afonso, ação em parceria com a Prefeitura Municipal.</p> <p>Corte e Costura de Peças Íntimas e Sob Medida - Transformação a indústria da moda em Colinas para perfeição conhecimentos relativos a corte e costura de peças íntimas, adultos e infantil e sob medida.</p> <p>Capacitação Tecnológico de Torneiro mecânico para aprimoramento técnico no torneamento de peças de vários perfis, em materiais ferrosos e não ferrosos, utilizando ferramentas de corte e fazendo controle de medidas das peças de acordo com o desenho, seguindo normas e procedimentos técnicos, do meio ambiente, saúde e segurança.</p> <p>Capacitação Tecnológico para aprimoramento de métodos e técnicas de processo produtivo em metalmeccânica: soldagem com eletrodo revestido em aço e carbono.</p> <p>Aprimoramento técnico de competências na área da automotiva em manutenção mecânica de Suspensão; desenvolvimento das capacidades técnicas e manutenção no sistema de injeção eletrônico automotivo, por meio de planejar seu trabalho, seguindo normas e procedimentos técnicos, de qualidade, de produtividade, de preservação ambiental, de saúde e segurança no trabalho.</p>
Sebraetec 2016 - ME,EPP-RP2.	<p>Parceria: 8º Congresso Internacional de Desenvolvimento Econômico Sustentável da Indústria de Base Florestal e de Geração de Energia MADEIRA 2016 - objetivo do simpósio é o de questionar, debater e buscar o entendimento do porquê de o Brasil, reconhecido internacionalmente como o país onde se alcançam as maiores produtividades em plantios florestais, não ter, ainda, um posicionamento destacado de liderança na maior parte dos mercados de produtos florestais que vicejam no mundo.</p> <p>Programa no Rumo - Sebrae realiza diagnóstico gratuito e oferece soluções para que o empresário possa superar a crise.</p>
Sebraetec 2016 - ME,EPP-RP1.	<p>Consultoria para elaboração de procedimentos e organização de trabalho, com a aplicação de métodos e ferramentas de controle de processos visando o desenvolvimento de conhecimento, das boas práticas de procedimentos de gestão para o aumento da produtividade e competitividade da empresa SALAZAR&amp; ROSSATO LTDA - ME.</p> <p>Capacitação: Desenvolvimento de conhecimentos relativos em Controle Dimensional Aplicada a Automotiva; Sistema de Injeção Eletrônica.</p> <p><b>Segurança na Operação de Empilhadeira</b> -Transporte, movimentação, armazenamento e manuseio de materiais, com o objetivo de fornecer instruções e procedimentos para operar a empilhadeira com segurança e eficiência, de forma a evitar acidentes e preservar as boas condições do equipamento e Conceitos de Segurança do Trabalho na <b>EMPRESA NUCTRAMIX</b> .</p> <p>Consultoria/diagnóstico em empresas de indústria (cerâmica, concreto, gráfico, alimentos e bebidas, pré-moldados) visando à elaboração de fotogramas em eficiência energética melhoria de processo produtivo, redução de desperdício e economicidade.</p> <p>Capacitação Tecnológica para inovações em equipamentos, serviços, produtos e sistemas para a construção civil: Normas regulamentadoras NR10, NR35, NBR 15575, Análise da conformidade do concreto, Estruturas pré-fabricadas de concreto, Paredes de concreto, Uso e aplicação de pisos industriais, Uso, manutenção e operações das edificações.</p>

	<p>Estabelecimento de parceria entre SEBRAE, SENAI E SINDIREPA para realização de ações de inovação e tecnologia em conjunto para reparadores automotivos.</p> <p>Palestra: Planejamento de longo prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>FIETO e Sebrae: Jorge Gerdau palestra para empresários, em Palmas</b></li> <li>▶ O empresário da indústria da ação, idealizador e presidente do Conselho Superior do Movimento Brasil Competitivo (MBC).</li> </ul>
Sebraetec 2016 - ME, EPP - RGU.	<p><b>6º ciclo do projeto Inova Moda em Gurupi, Paraíso, Palmas e Araguaína</b></p> <p>O Inova Moda fomenta e promove o desenvolvimento de micro e pequenas empresas do segmento de moda e confecção. Para isso, a cada ciclo desenvolve um caderno de moda com o tema da estação que se torna a referência para as atividades de capacitação oferecidas como curso Laboratório de Criação, oficinas de modelagem, desenvolvimento de produtos e de planejamento da produção. O tema do caderno nesta edição é <b>Contatos – Verão 2018</b>.</p> <p>Capacitação e consultoria em frigorífico para conhecimento da aplicação da norma ABNT NBR ISO/IEC 17025:2005 nos métodos e técnicas de produção, Levantamento dos processos e subprocesso do laboratório para melhoria do processo produtivo da Cooperfrigo, aumento da produtividade e certificação do laboratório para posterior acreditação.</p>

Quadro 45 - Resultados Alcançados por Ação

**Resultados e Estratégia de atuação da carteira:** (Citar resultados obtidos na última mensuração) – pesquisa não realizada

**Inovação e parcerias como Estratégia de Atendimento** - Elaboração e implementação do Programa Transformar Indústria, parceria inédita no Tocantins SEBRAE com o Sistema Indústria para atendimento a 10 segmentos prioritários no Estado do Tocantins com foco inovação para o aumento da produtividade e competitividade. São eles: Alimentos e Bebidas, Automotivo, Construção Civil, Vestuário, Metal Mecânica, Eletroeletrônica, Refrigeração e Climatização, Gráfica e Editorial, Segurança no Trabalho, Tecnologia da Informação.



Figura 52 - Programa Transformar Indústria



**Figura 53 - Superintendente Omar, presidente do Sinduscon Bartolomé e diretor técnico Higino, formam parceria.**



**Figura 54 - Assinatura do Termo de Cooperação Técnica entre Prefeitura de Gurupi e Sebrae, do Projeto Inova Gurupi  
Entidades parceiras: UFT, Centro Universitário Unirg e IFTO.**

**Destaques:** Grande parte dos atendimentos foram realizados na forma de Oficinas Tecnológicas, cursos e consultorias objetivando a melhoria dos processos produtivos, melhoria dos produtos ofertados seguindo normas de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho.

Destaque para Gurupi que recebeu a visita do prefeito de Jaraguá que pretende fazer da região um polo de confecção. Hoje, o município de Jaraguá é considerado um dos maiores polos de confecções do Centro-Oeste.

Para possibilitar ainda mais sua dinamização, o município conta com um Centro Tecnológico de Moda (Cetemj), resultado de uma parceria com o Ministério de Ciência e Tecnologia e com a participação de instituições, entre elas a UEG. Tem por objetivo desenvolver olhar apurado e que reflita particularidades culturais na produção de moda, conhecendo e relacionando tendências, comportamento e mercado, bem como a capacitação do capital humano para as indústrias, de forma sustentável, difundindo tecnologias referentes à melhoria dos processos produtivos das confecções e melhorando a gestão empresarial por meio da capacitação de seus empreendedores. Ainda, visa estimular a transferência de tecnologia gerada pelas empresas, universidade e demais instituições; inserir as empresas do APL no mercado global por meio de tecnologias da informação; e incrementar a formação de pesquisadores e técnicos com foco na tecnologia e inovação para o segmento de confecção.

As ações do inova moda e as oficinas de modelagem avançada, fortalecem e promovem uma oportunidade ao estado do Tocantins, em ser um grande protagonista de destaque definitivamente no universo da moda.

A construção civil também se destaca, além da parceria estabelecida com o Sinduscon, várias capacitações foram realizadas visando o aumento da produtividade, qualidade e competitividade do setor.

**Dificuldades encontradas:** Foram identificadas as necessidades nos elos da cadeia de indústria e comércio da moda nas seguintes áreas: infraestrutura, adequação física dos ambientes, layout de ambientes e linhas de processos produtivos, identidade visual das empresas e desenvolvimento de ações de marketing, políticas comerciais, relações com fornecedores, identificação de fornecedores e processos de compras estratégicas, gestão de estoque, e estabelecimento de preço de vendas. Na área de saúde e segurança do trabalhador especialmente na adequação e uso de máquinas e equipamentos (NR 12). Mas, com o cenário econômico muitas empresas se retraíram e não investiram em ações para melhoria de gestão, inovação tecnológica visando o aumento da competitividade.

**Carteira de Agronegócios**  
**Coordenador: Thiago Milhomem**

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Atendimento
Objetivo Estratégico	Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.
Prioridade Local	Aprimorar a eficiência produtiva dos pequenos negócios rurais, principalmente dos segmentos de piscicultura, hortifruti, grãos, pequenos animais e bovinocultura de corte e leite das regiões Bico, Norte, Médio Norte, Centro, Vale do Araguaia, Sul e Sudeste, através da melhoria da gestão, inovação e tecnologia com foco no mercado.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade de Atendimento
Unidades Executoras	Regional Bico, Regional Araguaína, Regional Palmas, Regional Palmas Sul e Regional Gurupi.
Coordenador da Setor	Thiago Milhomem Soares
Responsáveis pela Execução do Setor	André Luiz Naves Rocha, Francisco Alexandre Gomes, Dicleine de Souza, José Daniel Tavares Rodrigues, Renato Albuquerque da Cunha, Vinícius Augusto de Oliveira Silva e Stefane Cardoso Santana.

**Quadro 46 - Dados Gerais Carteira de Agronegócios**

O universo de produtores rurais no Tocantins é extremamente representativo, atingindo, atualmente, cerca de 56.297 de propriedade rurais familiares e não familiares. É sabido que

esse público apresenta uma grande carência de gestão no pequeno negócio rural. Essa deficiência vai desde a formalização do negócio e a falta de competências técnicas qualificadas para o processo produtivo até a gestão propriamente dita do negócio, evidenciando fragilidades em controles gerenciais, uso de indicadores, estratégias de venda, entre outros.

Vale ressaltar que em um momento de instabilidade econômica, o agronegócio vem se mostrando como uma alternativa promissora para a transformação do cenário. A expressiva contribuição nas exportações, os resultados representados pelo Produto Interno Bruto – PIB do setor, a quantidade de empregos gerados no campo e o fomento ao empreendedorismo rural por meio das várias políticas governamentais são poderosos aliados para o desenvolvimento e crescimento da economia.

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

Atualmente os setores prioritários, apoiados pelo SEBRAE-TO são a piscicultura, horticultura, fruticultura, grãos, pequenos animais e bovinocultura de corte e leite.

## **DESAFIOS**

- Contribuir com a formalização dos pequenos negócios rurais e a melhoria do ambiente legal;
- Aplicar as soluções com base no perfil do cliente e em suas necessidades;
- Propiciar uma gestão integrada e sistêmica da propriedade para potencializar os resultados;
- Ampliar a participação dos pequenos negócios rurais no mercado privado e nas compras públicas;
- Apoiar iniciativas de acesso a crédito e a serviços financeiros;
- Intensificar as iniciativas de encadeamento produtivo;
- Valorizar o protagonismo das mulheres e dos jovens no campo e desenvolver ações relativas a sucessão rural.
- Ampliar as iniciativas relacionadas à inovação e aos serviços tecnológicos;
- Organizar os produtores rurais em associações e cooperativas;
- Qualificar o produtor e a mão-de-obra para o setor;
- Melhorar a infraestrutura de logística;
- Planejar ações conjuntas com as várias instituições, estabelecendo sistema de gestão de programas/projetos;
- Aumento de produção, ganhos de produtividade e agregação de valor no processo produtivo, nos produtos e nos estabelecimentos.
- Ampliar a capacidade de gestão produtiva e de comercialização, fortalecendo a cooperação.
- Avançar na adequação das regras e normas de produção, processamento e comercialização.



- Desenvolvimento e aproximação da Agricultura Familiar (AF) com o mercado consumidor, favorecendo circuitos curtos produção-consumo, sem extensas redes de intermediários.

## TENDÊNCIAS

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

## OPORTUNIDADES

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

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

Carteira de Agronegócio				
Projeto				
	Previsto	Realizado	Saldo	% Realizado
Atendimento Setorial Agronegócio Bico	407.880	388.554	19.326	95,3%
Atendimento Setorial Agronegócio Norte	432.621	406.810	25.811	94%
Atendimento Setorial Agro Sul/Sudeste	583.100	478.409	104.691	82%
Desenvolvimento da Pecuária - Centro	778.288	770.061	8.227	98,9%

Pirarucu da Amazônia II	232.260	232.101	159	99,9%
Estruturação de Polos de Produção de Seringueira	123.535	123.529	6	100%
Sudeste Empreendedor - Travessia Seca	2.526.311	1.902.453	623.858	75,3%
Atendimento Setorial Agronegócios - Tocantins	4.953.304	1.640.257	3.313.047	33,1%
<b>Total</b>	<b>9.454.199,00</b>	<b>5.942.174,00</b>	<b>4.095.035,00</b>	<b>62,85%</b>

Tabela 86 - Orçamento Previsto x Realizado e Variação Carteira de Agronegócios

## Instrumentos de Atendimento – Consolidado

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
	Nº Cursos	84	148	
	Nº de Orientações	0	97	
	Nº Horas Consultoria	29.190	27.969	
	Nº Palestras	13	31	
	Nº Oficinas	12	45	
	Nº Informação	0	9	
	Nº Seminários	2	2	

Tabela 87 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado

## Instrumentos de Atendimento Por Projeto

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento Setorial Agronegócio Bico	Nº Cursos	0	0	0%
	Nº de Orientações	0	0	0%
	Nº Horas Consultoria	1.328	1.350	101,7%
	Nº Palestras	0	0	0%
	Nº Oficinas	12	12	100%
	Nº Informação	0	2	0%
	Nº Seminários	0	0	0%
Atendimento Setorial Agronegócio Norte	Nº Cursos	0	0	0%
	Nº de Orientações	0	0	0%
	Nº Horas Consultoria	3.600	3.883	107,9%
	Nº Palestras	0	0	0%
	Nº Oficinas	0	20	0%
	Nº Informação	0	0	0%
	Nº Seminários	0	0	0%
Atendimento Setorial Agro Sul/Sudeste	Nº Cursos	0	0	0%
	Nº de Orientações	0	0	0%
	Nº Horas Consultoria	1.000	208	20,8%
	Nº Palestras	0	1	0%
	Nº Oficinas	0	0	0%
	Nº Informação	0	0	0%
	Nº Seminários	0	0	0%
Desenvolvimento da Pecuária - Centro	Nº Cursos	2	2	100%
	Nº de Orientações	0	97	0%
	Nº Horas Consultoria	7.190	6.468	90%
	Nº Palestras	13	14	107,7%
	Nº Oficinas	0	13	0%
	Nº Informação	0	6	0%
	Nº Seminários	0	0	0%
Pirarucu da Amazônia II	Nº Cursos	0	0	0%
	Nº de Orientações	0	0	0%
	Nº Horas Consultoria	0	0	0%
	Nº Palestras	0	0	0%
	Nº Oficinas	0	0	0%
	Nº Informação	0	0	0%

	Nº Seminários	0	0	0%
Estruturação de Polos de Produção de Seringueira	Nº Cursos	0	0	0%
	Nº de Orientações	0	0	0%
	Nº Horas Consultoria	600	1.072	178,7%
	Nº Palestras	0	13	0%
	Nº Oficinas	0	0	0%
	Nº Informação	0	0	0%
	Nº Seminários	0	0	0%
Sudeste Empreendedor Travessia Seca	Nº Cursos	2	2	100%
	Nº de Orientações	0	1	0%
	Nº Horas Consultoria	9.960	10.904	109,5%
	Nº Palestras	0	2	0%
	Nº Oficinas	0	0	0%
	Nº Informação	0	1	0%
	Nº Seminários	2	2	100%
Atendimento Setorial Agronegócios Tocantins	Nº Cursos	80	144	180%
	Nº de Orientações	0	0	0%
	Nº Horas Consultoria	5.512	4.084	74,1%
	Nº Palestras	0	1	0%
	Nº Oficinas	0	0	0%
	Nº Informação	0	0	0%
	Nº Seminários	0	0	0%

Tabela 88 - Instrumentos de Atendimento – Consolidado Por Projeto

### Receitas:

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Atendimento Setorial Agronegócio Bico	CSN	199.200	6.041	97%
	CONV			
	OUTRAS			
	EB	168.880	920	99,5%
Atendimento Setorial Agronegócio Norte	CSN	259.574	244.087	94,0%
	CONV			
	OUTRAS			
	EB	173.047	150.142	86,8%
Atendimento Setorial Agro Sul/Sudeste	CSN	349.860	287.046	82,0%
	CONV			
	OUTRAS			
	EB	233.240	213.649	91,6%
Desenvolvimento da Pecuária - Centro	CSN	407.980	404.065	99,0%
	CONV			
	OUTRAS			
	EB	310.987	331.127	106,5%
Pirarucu da Amazônia II	CSN	232.260	232.101	99,9%
	CONV			
	OUTRAS			
	EB			
Estruturação de Polos de Produção de Seringueira	CSN	93.115	93.109	100,0%
	CONV			
	OUTRAS			
	EB	30.240	32.000	105,8%
Sudeste Empreendedor - Travessia Seca	CSN	1.579.911	1.202.238	76,1%
	CONV	654.000	492.576	75,3%
	OUTRAS			
	EB	262.400	20.624	7,9%
Atendimento Setorial Agronegócios - Tocantins	CSN	3.821.130	1.995.591	52,2%
	CONV			
	OUTRAS			
	EB			

Tabela 89 - Execução Receitas por Projeto

## ATENDIMENTO SETORIAL AGRONEGÓCIO BICO

Resultados:

Destaques: Dia de Campo Fazenda Araguaiana – Integração Lavoura Pecuária

A fazenda Araguaiana, também vem sendo assistida pelo consultor Joaquim Junior, desde setembro de 2011, quando o consultor chegou à fazenda, o pecuarista já possuía também uma organização impecável, ela possui até hoje todos os dados desde a sua aquisição em 2004 até hoje, tanto financeiro, quanto os de índice zootécnicos e pluviométricos, na época o pecuarista vendia em média, entre 800 a 1.000 bois por ano fiscal, tinha uma renda com cavalos e estava entrando no ramo da silvicultura em outra propriedade, hoje com o auxílio do consultor o pecuarista entrou de vez na integração lavoura pecuária, com isso ele consegue recuperar pastagens e fazer novas pastagens com um custo zero, e muitas vezes ainda ganhando dinheiro no período que não está sendo ocupado com gado, e foi visto que nos dois últimos anos, apesar da pecuária ter perdido um pequeno espaço dentro da fazenda, a vendas de animais subiram e hoje varia entre 1.200 a 1.500 animais por ano, e no último ano o pecuarista ainda ganhou R\$ 3060 por hectare de área que foi feita a integração lavoura pecuária. E para este próximo ano agrícola, a área de integração cresceu duas vezes e meia da última área do ano anterior.

O pecuarista também foi um dos finalistas do Prêmio MPE do SEBRAE em 2014, e como o outro pecuarista para o próximo ano quer concorrer e ganhar este prêmio este ano.

Caso de sucesso: Fazenda Bom Tempo

A FAZENDA Bom Tempo entrou no projeto no final de 2013, e já conseguiu se destacar, no ano de 2015 foi uma das Finalistas do Prêmio MPE do SEBRAE, pois se trata de uma fazenda que possui uma fundamentação familiar, a propriedade estava passando por uma transição no comando da administração, hoje, quem administra é um dos filhos do pecuarista o senhor Edson Negreiros, a propriedade gosta de ser destaque, hoje a maior granja (quantidade de galpões por propriedade rural) e a da Fazenda Bom Tempo, o maior biodigestor do Brasil, movido a cama de frango, também é da fazenda Bom Tempo, possui quase cinquenta por cento de suas pastagens intensificadas com uma média de lotação nestas áreas de 3 U.A. por hectares, sendo que a média nacional não chega a 1 U.A por hectares, e este foi o segundo ano de confinamento da propriedade, tudo supervisionado pelo consultor, neste ano as atividades no primeiro semestre deu uma parada por conta do tratamento de saúde do pecuarista o senhor Calixto Negreiros, onde foi tratar um tumor na próstata, por isso não participaram do Prêmio MPE deste ano, no ultimo confinamento conseguiu que seus animais ganhassem cerca de um quilo e setecentos gramas por dia de tratamento e um rendimento de carcaça de cinquenta e seis por cento, muito acima da média nacional, a propriedade vem se modernizando e ganhando cada vez mais com o novo modelo de gestão.



Figura 55 - Orientação ao Produtor

## ATENDIMENTO SETORIAL AGRONEGÓCIO NORTE

### Resultados

#### Caso de sucesso

DADOS DO CLIENTE	
NOME DA PROPRIEDADE: Fazenda Weskenay	
NOME DO PRODUTOR: Zaqueu Ribeiro dos Santos	
MUNICÍPIO: Araguaína	ESTADO: TO
TELEFONE: (63) 99206-3941	
Área da Propriedade	70 ha
Área utilizada no leite	15 ha
Produção na 1ª Visita à Propriedade (data 08/10/2016)	60 litros
Produção atual (09/11/2016)	176 litros
Meta de produção (10/2017)	500 litros

Quadro 47 - Caso de Sucesso

DADOS DO CLIENTE	
NOME DA PROPRIEDADE: Fazenda Egimar	
NOME DO PRODUTOR: Antonio Ventura da Costa Neto	
MUNICÍPIO: Piraquê	ESTADO: TO
TELEFONE: (63) 99981-3461	
Área da Propriedade	307 ha
Área utilizada no leite	72,6 ha
Produção na 1ª Visita à Propriedade (data 05/08/2016)	250 litros
Produção atual (data 28/10/2016)	380 litros
Meta de produção (data 20/12/2016)	500 litros

Quadro 48 - Caso de Sucesso

**Destaques:** (Principais destaques do projeto em 2016. Ações realizadas que geraram repercussão e que contribuíram para o alcance dos resultados previstos no projeto)

Ação	Resultados Alcançados (Principais entregas de cada ação, resultados obtidos com o público alvo ao realizar a ação prevista).
SEBRAETEC 2016 PRODUTOR RURAL	<b>Consultoria SEBRAETEC em Pecuária de Leite:</b> Durante o acompanhamento das visitas técnicas percebe-se que o projeto faz uma revolução silenciosa na produção de leite porque os princípios são muito bem embasados e o produtor só não terá os resultados em duas situações, pela falta da assistência técnica ou pelo próprio produtor não executar as recomendações técnicas. O projeto tem um cunho social muito forte porque visa à inserção do pequeno produtor em regime de agricultura familiar a produzir leite de maneira correta respeitando as condições sociais dele. O fortalecimento da cadeia produtiva deve-se pela transferência de tecnologia aplicada e o aprimoramento nas práticas de gestão que possibilitam ao produtor uma maior visão gerencial de seu negócio, permitindo-lhes que a

	atividade leiteira se torne a principal fonte de renda familiar, contribuindo para esse fortalecimento.
	
	<p><b>Treinamento Tecnológico em Manejo Racional:</b> O Encontro/ Palestra tem como objetivo principal o treinamento e aperfeiçoamento de profissionais (pecuaristas, capatazes, vaqueiros, técnicos e demais interessados) em práticas de manejo. A ênfase do evento está na utilização dos conhecimentos sobre o comportamento dos bovinos para a definição de estratégias de manejo, de forma a reduzir o estresse animal. A adoção dessa nova filosofia de trabalho contribuiu para melhorar a interação com os bovinos, proporcionando: melhoria do bem-estar dos animais, melhores condições de trabalho, diminuição de perdas e maior produtividade.</p>
	
	<p><b>Dia de Campo em Pecuária de Corte Intensiva:</b> O evento teve como objetivo levar conhecimento aos produtores sobre manejo de animais, alimentação e suplementação de maneira que os produtores obtenha maiores conhecimentos nesses temas e passem a implantar essas novas tecnologias em suas propriedades. O evento contou com a participação de cerca de 200 produtores</p>
	
	<p><b>I Colóquio de Melhoramento Animal:</b> O evento teve o objetivo de atualizar e disseminar conceitos e técnicas de melhoramento animal, visando garantir uma maior produtividade e rentabilidade da atividade de pecuária, além de discutir os principais avanços na área genética para produtores e técnicos, sendo que estes terão o papel principal em divulgar a implementação das novas técnicas ao criador que poderá ter acesso a novos conceitos que podem alavancar a sua produção. Participação de 80 produtores da Região de Araguaína</p>





**XXI CONGRESSO BRASILEIRO DE APICULTURA - FORTALEZA –CE:** 21º Congresso Brasileiro de Apicultura e o 7º Congresso Brasileiro de Meliponicultura realizado no período compreendido entre 04 a 07 de maio de 2016, no Centro de Eventos do Ceará. PÚBLICO ALVO: Apicultores, Meliponicultores, Pesquisadores, Empresários, Estudantes, Ambientalistas, Técnicos, Professores, enfim consumidores de mel e simpatizantes das abelhas. Produtores foram em busca de novas tecnológicas de produção para implantar em seus apiários.



**Curso de Gestão de Piscicultura:** Conhecer o modelo de gestão por custos operacionais da atividade de piscicultura; Conhecer, implantar e aplicar a ferramenta eletrônica de gestão em uma piscicultura hipotética, para assimilar as rotinas de trabalho do Software de Gestão; Desenvolver o conhecimento básico para controles financeiros e zootécnicos de uma Piscicultura e Aplicar o conhecimento de gestão na análise dos relatórios financeiros, econômicos e zootécnicos. O Curso proporcionou conhecimentos de gestão em piscicultura para técnicos e produtores.





**Encontro Técnico da Heveicultura** para proporcionar difusão de conhecimentos aos produtores rurais e técnicos do Estado. Na parte da manhã, os produtores e técnicos, participaram de palestras sobre implantação, condução e gerenciamento do seringal, gestão de custos de produção da heveicultura. Na parte da tarde, conheceram diversos talhões do seringal da fazenda Novo Horizonte, considerado um dos maiores do Estado, onde receberam orientações técnicas fundamentais para o sucesso da atividade. O encontro técnico foi extremamente positivo, pois nossos produtores fizeram excelente aproveitamento da vasta experiência das pesquisadoras que trouxemos, aprimorando seus conhecimentos, tanto no campo técnico quanto no campo econômico da cultura.



**11ª SEMANA TECNOLÓGICA DA EXPOARA 2016:** Durante 7 dias foram realizados palestras, oficinas e dias de Campo com profissionais da área, de conhecimento técnico de vários segmentos da agropecuária, pois a educação confere ao homem a possibilidade de desenvolver suas habilidades e competências, além de alcançar a auto realização por meio

	<p>do exercício do trabalho em vários setores produtivos. Durante o evento os produtores e outros profissionais do agronegócio tiveram oportunidades de participarem de palestras e oficinas, com tecnologias simples, de fácil implantação e que os ajudarão a melhorar seu sistema de produção e a sua qualidade de vida. O evento teve como objetivo difundir as tecnologias entre os produtores e profissionais da agropecuária, levando o conhecimento produzido dentro das instituições parceiras para a vida prática do homem do campo. Nesse sentido foram realizadas 21 palestras, 06 oficinas e 01 dia de Campo gerando 1.066 atendimentos nas mais diversas áreas do agronegócio como Piscicultura, Suinocultura, Avicultura, Apicultura, Bovinocultura de Leite e Corte, Olericultura Orgânica e Agricultura Orgânica, etc.</p>
	
	 <p><b>Treinamento Tecnológico em Piscicultura Avançada: Produção de peixes em tanques escavados – Fundamentos e boas práticas de manejo.</b></p> <p>O Curso teve como objetivo capacitar técnicos de campo no sentido de elaborar projetos e orientar produtores rurais na condução de empreendimentos aquícolas para aumentar a produtividade e rentabilidade dos piscicultores. Ao final do curso os participantes foram capazes de compreender o cultivo de pescado em viveiros escavados; planejar e/ou readequar um cultivo de peixes sustentável; compreender a infraestrutura necessária para cultivo de peixes em viveiros escavados; determinar o manejo de água necessário para manter o bem estar animal; compreender a importância do manejo alimentar em viveiros escavados e, por fim, compreender a importância do manejo profilático da piscicultura.</p>
	
	<p style="text-align: center;"><b>Enflor &amp; Garden Fair 2016</b></p> <p><b>Enflor e Garden Fair</b> são dois mega eventos simultâneos dedicados ao mundo das flores e da jardinagem que acontecem anualmente em Holambra. Além da feira de negócio e exposição de flores e artigos para jardins, o evento trouxe uma ampla programação de cursos e workshops para profissionais da área, além de demonstrações ao vivo de artistas locais e nacionais e concursos de decoração floral. Enflor &amp; Garden Fair 2016 foi um evento onde os participantes da Missão Técnica tiveram contato direto com empresas expositoras, conhecendo as tendências do desenvolvimento tecnológico aplicáveis a floricultura como também as necessidades do setor, possibilitando ainda trocas de experiências, realização de negócios e implementação das áreas de produção de flores em nossa região. Simultaneamente ao evento,</p>



	aconteceu também a 13ª Garden Fair, Feira de Tecnologia em Jardinagem e Paisagismo, que se destinava a paisagistas, arquitetos, decoradores de áreas externas, empreendedores imobiliários e mantenedores de jardins e áreas verdes. Os eventos Enflor e Garden Fair foram eventos fundamentais no trabalho do mercado varejista e a principal missão foi capacitar, profissionalizar e fomentar o Mercado de flores e plantas .
	 <p><b>Produpasto 2016</b></p> <p>OBJETIVO: Criar condições de modernização da pecuária na Amazônia Legal, visando garantir uma maior rentabilidade da atividade, utilizando de forma adequada os recursos naturais disponíveis, além de atualizar produtores, técnicos, estudantes nos assuntos relacionados ao manejo de pastagens x viabilidade em sistemas intensivos de criação de bovinos de corte e diminuir a pressão sobre as áreas de floresta.</p>
	 <p><b>Curso de Pecuária de Precisão</b></p> <p>Através da junção de conhecimentos das ciências zootécnicas, ciências veterinárias, ciências da computação e das engenharias mecatrônica e elétrica, a pecuária de precisão tem como objetivo criar um sistema de gestão baseado no contínuo monitoramento e controle em tempo real da produção, reprodução, saúde e bem estar animal nos diferentes pontos da cadeia produtiva.</p>

Quadro 49 - Resultados Alcançados por Ação

### Atendimento Setorial Agro Sul/Sudeste

**Objetivo:** Desenvolver e qualificar produtores rurais visando aumentar a produtividade com a introdução de ferramentas de gestão e tecnológicas, tornando-os mais competitivos e promovendo a sustentabilidade do negócio rural.

Ação	Resultados Alcançados
Nome da Ação	Principais entregas de cada ação, resultados obtidos com o público alvo ao realizar a ação prevista.
Consultoria SEBRAETEC	Realização de consultoria tecnológica em Georreferenciamento para regularização ambiental dos pequenos negócios rurais pelo programa SEBRAETEC. A regularização ambiental junto aos órgãos competentes vai facilitar o acesso ao crédito dos produtores rurais, na comercialização da sua produção e na aquisição do título definitivo de sua terra através do INCRA. Consultoria Biotecnológica em propriedades na região sul e sudeste - 8.470 matrizes bovinas para realização de Técnicas de Manejo Reprodutivo Fêmeas - IATF (Inseminação Artificial em Tempo Fixo) que é uma tecnologia desenvolvida para resolver as dificuldades da Inseminação Artificial convencional eliminando as falhas em observação de cio e encurta o anestro

	<p>pós-parto em matrizes bovinas.</p> <p>Manejo Reprodutivo Machos - exames andrológicos através da tecnologia de vídeo-microscopia de contraste de fase.</p> <p>Manejo Sanitário para doenças reprodutivas como Brucelose, Leptospirose, IBR/BVD, Campilobacteriose e Tricomonose e outra como Tuberculose, as quais diminui a eficiência reprodutiva no rebanho.</p>
--	--

Quadro 50 - Resultados Alcançados por Ação

### Instrumentos de Atendimento:

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
	Nº Horas Consultoria	2.332	208	8,9%

Tabela 90 - Instrumentos de Atendimento - Consolidado

**Resultados:** Ainda não foi divulgado a mensuração pelo SEBRAE-NA.

**Destaques:** Ações que contribuíram para o alcance dos resultados estão relacionadas principalmente com as consultorias realizadas pelo SEBRAETEC. Consultoria Biotecnológica - Utilização de Técnicas de Manejo Reprodutivo e implantação de IATF (Inseminação Artificial em Tempo Fixo), focada no aumento da produção de bezerros (um bezerro/vaca/ano); maior eficiência; aumentar a produção de carne maximizando seus lucros; aumento da taxa de prenhes; acompanhamento reprodutivo das matrizes; concentrar nascimentos desmama e padronização de lotes para venda; melhorar os índices reprodutivos; multiplicação de animais melhorados geneticamente; e padronização do Rebanho;

**Caso de sucesso:** Ainda não temos o caso de sucesso, pois as consultorias iniciaram em novembro/2016 com previsão de terminarem em abril/2017.



Figura 56 - Consultoria Biotecnológica – SEBRAETEC



Figura 57 - Dia de Campo



Figura 58 - Dia de Campo



Figura 59 - Realização de consultoria tecnológica em Georreferenciamento para regularização ambiental dos pequenos

## Atendimento Setorial Agronegócio Tocantins

Desenvolvimento da Pecuária Centro

### Destaques:

- Realização do Espaço Leite na AGROTINS 2016 com a realização de caravanas várias clínicas e dia de campo para produtores de leite;
- Realização de Consultoria tecnológica para 25 produtores rurais buscando o aumento de produtividade e implantação de novas tecnologias para tornar as empresa rurais mais competitivas;
- Consultoria Tecnológica em Gestão sustentabilidade para mais de 700 produtores rurais de agricultura familiar;

## CASO DE SUCESSO

Fazenda matiza

Produtor rural: Cleudson Vicente de Souza

Município: porto nacional

Consultor: Weder Ferraz de lima

## INDICES COMPARATIVOS FINANCEIROS E ZOOTECNICOS

INDICES FINANCEIROS E ZOOTECNICOS	2012	2013	2014	2015	2016
Área destinada para produção de leite/ hectares	15	15	15	15	15
Início do acompanhamento julho de 2012	-				
Produção na primeira visita /litros	31				

Media de produção anual de leite/litros	50	71	162	287	288
Maior Produção em litros maio de 2016					308
Media das vacas em lactação/litros	4,1	5,8	7,7	9,2	8,8
Media das vacas do rebanho/litros	2,9	3,9	6	7,4	7,2
Leite vendido/ litros	4.499	15.833	41.176	79.058	79.145
Leite consumido / litros	209	1.534	3.603	2.919	2.315
Aleitamento dos bezerros / litros	4.420	8.738	14.430	22.808	23.726
Leite produzido / litros	<b>9.128</b>	<b>26.105</b>	<b>59.209</b>	<b>104.785</b>	<b>105.186</b>
Porcentagem de vacas no rebanho %	56 %	53 %	58 %	43 %	44 %
Porcentagem de vacas em lactação %	71,6 %	67,7 %	77,8 %	80,8 %	81,6 %
Média de preço do litro do leite R\$	0,70	0,99	1,08	0,99	1,56
Custo operacional por litro de leite sem remuneração do proprietário	0,55	0,64	0,55	0,55	0,78
Despesas com custeio R\$	4.977,50	16.666,00	32.498,00	58.038,00	81.889,80
Despesas com investimentos R\$	0	6.900,00	900,00	30.250,00	250,00
Despesa total	4.977,50	23.566,00	33.398,00	88.288,00	82.149,80
Receita do leite R\$	<b>3.135,90</b>	<b>15.631,38</b>	52.030,87	<b>115.708,00</b>	<b>123.233,00</b>
Receita na venda de animais R\$	<b>6.500,00</b>	<b>6.455,00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
Receita Total	<b>9.635,90</b>	<b>22.116,38</b>	<b>52.030,87</b>	<b>115.708,00</b>	<b>123.233,00</b>
Fluxo de caixa	<b>4.658,48</b>	<b>-1.449,62</b>	<b>18.632,87</b>	<b>18.116,00</b>	<b>41.083,20</b>
Margem Bruta	<b>4.658,40</b>	<b>5.450,38</b>	<b>19.532,87</b>	<b>57.670,00</b>	<b>41.333,20</b>
Reais investidos para produzir 1 litro de leite	2.954,89	2.055,18	1.037,11	1.540,91	1.534,36

Tabela 91 - Índices Comparativos Financeiros e Zootécnicos

1. A fazenda produzia 31 litros de leite diário, em sistema extensivo, onde o rebanho de vaca era animais mestiços de raça cruzada não especializada para a produção de leite;
2. Melhoramos a alimentação imediata por meio de adoção de ração concentrada enquanto a formação da alimentação era implantada pastagem e cana;
3. Foi implantado 0,7/ hectares de cana para tratar do rebanho na entre safra das pastagens, mais a implantação de 1,3/hectare de pastagem da variedade Mombaça onde possui um bom teor de proteína e energia, e uma produção de matéria seca anual em sistema irrigado com a adoção de correções e adubações necessária conforme exigência da forrageira acima de 40 toneladas de matéria seca ou em matéria original de 181.818 kg de forragem com umidade;
4. Foi instalado irrigação na área de 1,3 hectares. Onde projetamos desde a tubulação, bombeamento e emissores;
5. Foi realizada a troca de parte do rebanho de vacas para outras vacas de genética especializada para a produção de leite. Com a orientação do tipo de uma vaca especializada para tal produção (leite)
6. Foi realizada a divisão de pasto com área total de 1,3 hectares em 27 piquetes para dar condições à planta a se recuperar em tempo que varia de 20 a 27 dias onde terá a maior produção e qualidade, em proteína e energia onde permitirá diminuir custo em alimentos concentrados com alto valor;
7. A propriedade ainda realiza 1 ordenha diária mais para ser inserido a segunda, foi construída sala de ordenha mais a instalação de ordenha mecânica para que permita a mão de obra da propriedade a executar os serviços sem tanto mudança de funcionários constantemente devido os serviços;
8. Foi implantado sala para fabricação de derivados;
9. Está sendo realizada inseminação artificial a partir das vacas que possui genética leiteira para a reposição do rebanho;
10. Está sendo implantado mais 1 hectare de pastagem para instalar irrigação mais a divisão em 25 piquetes;

11. Foi instalado cochos para tratamento do rebanho com volumoso;
12. E realizado na consultoria a explicação de manejos com o rebanho e pastagens para que venha a dar mais retorno.



Figura 60 - Seminário de Tecnologias para agricultura familiar 2016



Figura 61 - Espaço Leite Agrotins 2016

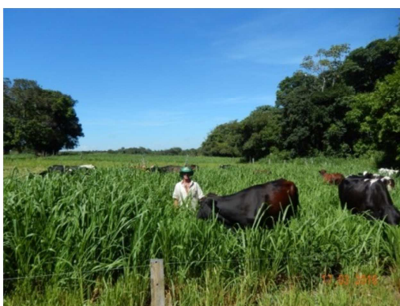


Figura 62 - Fazenda atendida programa SEBRAETEC 2016

## Estruturação dos Polos de Produção de Seringueira

### Destaques:

- Realização do Dia de Campo na Fazenda Inajá com a realização de caravana de produtores e universitários 04 estações onde foram abordados temas como gestão de custos, técnicas de produção, Sistema de Irrigação e Produção de mudas;
- Realização de Consultoria tecnológica para 25 produtores rurais buscando o aumento de produtividade e implantação de novas tecnologias para tornar as empresa rurais mais competitivas;
- Consultoria Tecnológica em Gestão sustentabilidade para produtores rurais de agricultura familiar;

## MEMORIAL FOTOGRÁFICO





Figura 63 - Produtor preenchendo a ficha de acompanhamento do seringal



Figura 64 - Produtor recebendo orientações técnicas no campo de cultivo.

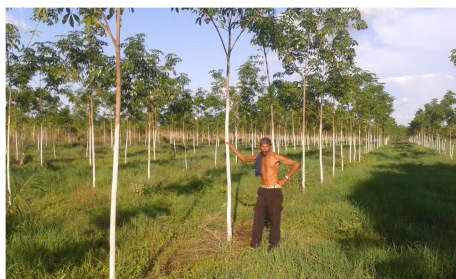


Figura 65 - Produtor recebendo orientações técnicas no campo de cultivo

## Pirarucu da Amazônia II

Ação	Resultados Alcançados
Convênio com EMBRAPA	Desde 2012, o Sebrae, EMBRAPA e a FAPTO celebraram convênio com objetivo desenvolver pesquisas e transferência de tecnologia para produção de Pirarucu.
Nutrição do Pirarucu	Por meio do projeto a EMBRAPA realizou pesquisas com objetivo de gerar conhecimento que subsidiem o aperfeiçoamento de formulações de dietas para o Pirarucu. Os resultados dessas ações podem ser empregados pelas indústrias de ração para a formulação de rações mais adequadas e específicas para o Pirarucu.
Sanidade do Pirarucu	O objetivo das ações de sanidade do Projeto Pirarucu foi avançar no conhecimento sobre a ictioparasitologia e patogenia das doenças do pirarucu em ambiente de cultivo, especialmente na fase de alevinagem, gerar bases científicas para o uso de medicamentos e aditivos e transferir as tecnologias desenvolvidas para o setor produtivo.
Produção de Vídeos de Engorda e Reprodução	A produção de Vídeo Institucional para a promoção da Cadeia Produtiva do Pirarucu que será utilizado pelos órgãos SEBRAE e Parceiros para fomentar os empreendedores do segmento agropecuário a investir na produção, abate, logística e comercialização dos produtos como também, as instituições públicas e privadas a fazerem parcerias visando o real desenvolvimento do potencial produtivo do Pirarucu no Tocantins

	e em toda a região Norte do Brasil.
Seminário Nacional do Pirarucu da Amazônia	<p>O Seminário Nacional do Pirarucu da Amazônia e a Mostra Gastronômica, bem como rodada de negócios, foi realizado em Brasília, nos dias 9 e 10 de Novembro, coordenado pelo SEBRAE com apoio da Embrapa Pesca e Aquicultura, marcará o encerramento do Projeto Pirarucu da Amazônia.</p> <p>Para cada um dos 7 estados da região Norte participantes do Projeto, foi solicitado indicar a participação de 01 Chef de cozinha para elaboração de um prato durante a Mostra Gastronômica.</p> <p>No caso do Tocantins, nos foi solicitado a participação do consultor Humberto Tessari para apresentação de Aula Show de Cortes Especiais do Pirarucu.</p>

**Quadro 51 - Resultados Alcançados por Ação**

### **Resultados:**

O Projeto Pirarucu da Amazônia está possibilitando o estreitamento das ações vinculadas à área temática de Aquicultura entre a Embrapa e o SEBRAE, por meio do convênio nº009/2012. Essa é a primeira ação em rede entre as duas instituições, com atividades sendo executadas em todos os estados da Região Norte com sucesso.

A inclusão da Embrapa no Projeto Estruturante do Pirarucu do Sebrae, permitiu incluir o componente pesquisa e agregação da instituição na rede de produtores anteriormente articulada nas ações do Projeto Estruturante na Região Norte. Além do componente científico e tecnológico previstas neste convênio, ações de transferência das tecnologias através de cursos de capacitação e workshops realizados em conjunto estão possibilitando repassar os conhecimentos adquiridos no projeto para multiplicadores de instituições de assistências técnicas públicas e privadas e para o setor produtivo favorecendo o desenvolvimento da cadeia produtiva do pirarucu nos estados da Região Norte.

### **Caso de sucesso:**

Em 2016, podemos destacar a participação de produtores do Tocantins na rodada de negócios que aconteceu durante o Seminário Nacional do Pirarucu, em Brasília. Alguns conseguiram negociar com restaurantes de Brasília.



**Figura 66 - Participação de produtores no Seminário Nacional do Pirarucu**



**Figura 67 - Reunião de alinhamento Sebrae e Embrapa**



### 3.5. Apresentação e análise de indicadores de desempenho

A seleção dos indicadores está baseado no documento **Indicadores e Metas do PPA** elaborado e disseminado corporativamente pelo SEBRAE/NA. Cada tipo de indicador utilizado para monitorar a execução da estratégia é apresentado na **Figura 125**, que exibe a cadeia de impacto da atuação do Sebrae. Nela, observa-se que o desempenho do Sistema Sebrae fundamenta-se na excelência da gestão de seus Processos, Programas e Projetos. Alinhados à estratégia organizacional, seu bom desempenho será refletido nos indicadores vinculados aos Objetivos Estratégicos e no alcance da Missão. O bom desempenho da Missão do Sistema Sebrae, finalmente, traduz-se em impactos para os pequenos negócios.



Figura 68 - Cadeia de impacto da atuação do Sebrae

Fonte: Caderno de Indicadores e Metas

Os indicadores de desempenho mensuram os resultados que a sociedade e o público esperam do Sebrae, como produto das atividades desempenhadas no cumprimento de sua missão institucional. Seus indicadores estão vinculados aos Objetivos Estratégicos das Perspectivas “Processos” e “Recursos”.

#### Indicadores Institucionais

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

Indicadores Institucionais	Previsto 2016	Realizado 2016
Índice de competitividade dos peq. neg. atendidos	31,0	26,1
Índice de efetividade do atendimento	8,7	8,5
Índice de imagem junto à sociedade.	9,0	8,5
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	8,5	8,5
Taxa de contr. para abertura de pequenos negócios	37,0	63,6%
Taxa de resultados finalísticos alcançados	83,0	*

Tabela 92- Indicadores Institucionais

Fonte: UGE SEBRAE NACIONAL

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

**Nota Explicativa:**

A meta do indicador estabelecido para 2016 tinha como parâmetro a meta do indicador realizada pelo Sistema SEBRAE nos últimos anos, sendo mesma bastante desafiadora para o SEBRAE Tocantins. Assim, consideramos que o não alcance da meta do indicador *Índice de competitividade dos Pequenos Negócios Atendidos* (Tabela 102) ocorreu em virtude da redução de Projetos de Atendimento de abordagem coletiva em 2016, que adotavam a metodologia do MEG – Modelo de Excelência em Gestão para acompanhamento dos clientes participantes dos projetos, bem como, a redução na quantidade de participantes inscritos no Prêmio MPE Brasil em 2016. Entendemos também, que a redução dos recursos orçamentários descontinuaram estratégias que buscavam elevar o indicador, como o “*Seja Melhor*” que tinha o intuito de realizar o acompanhamento continuado de clientes atendidos pelo SEBRAE Tocantins. Entretanto, mesmo considerando que a meta prevista não foi atingida, verificamos que houve a evolução do indicador nos últimos anos, sendo: 2014 – 22,5, 2015 – 24,8 e 2016 – 26,1.

**Indicadores de Desempenho**

Os indicadores de desempenho mensuram os resultados que a sociedade e o público esperam do Sebrae, como produto das atividades desempenhadas no cumprimento de sua missão institucional. Seus indicadores estão vinculados aos Objetivos Estratégicos das Perspectivas “Processos” e “Recursos”.

Para o PPA 2016–2019 permanece o conjunto de indicadores do PPA atual para o monitoramento dos objetivos estratégicos, conforme mostrado na Tabela abaixo:

Indicadores de Desempenho	Previsto 2016	Realizado 2016
Índice de aplicabilidade de produtos e Serviços	8,5	8,4
<b>Índice de satisfação do cliente</b>	<b>9,3</b>	<b>8,9</b>
Número de potenciais empresários atendidos	18.000	22.713
<b>Número de potenciais empreendedores atendidos</b>	<b>25.494</b>	<b>22.808</b>
Taxa de pequenos negócios atendidos	25,46	30,3
Número de acessos/downloads aos conteúdos do Portal Sebrae	64.600	142.880
Índice da transparência percebida pela sociedade	73,5	*
Índice de Comportamento Organizacional (ICO)	80,0	*
Índice de satisfação com os fornecedores	7,0	*
Índice de satisfação dos clientes internos	7,0	*

Tabela 93 - Indicadores de Desempenho

Fonte: UGE SEBRAE NACIONAL

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

**Nota Explicativa:**

Consideramos uma meta desafiadora deste indicador em 2016 com a proposta de evolução de 8,9 em 2015 para 9,3 em 2016, e mesmo com o investimento em capacitação dos atendentes,

acreditamos que o não alcance da meta do indicador *Índice de Satisfação do Cliente* (Tabela 103) ocorreu em virtude da implantação da IN 40 que estabeleceu novas regras e valores de comercialização de produtos e serviços do SEBRAE Tocantins, sendo que os novos valores de mercado das soluções foram corrigidos e elevados, conforme os valores praticados em outros Sebrae UF's, bem como, considerando o custo de operação de cada solução e público alvo beneficiado. Concomitantemente, houve a descontinuidade de serviços ofertados junto com as soluções, como o lanche nos intervalos das capacitações.

A meta original do indicador Número de Potenciais Empreendedores Atendidos estabelecida para 2016 era de 5.000, sendo repactuada para 25.494 em virtude do aporte de recursos para investimento em Educação Empreendedora no mês de maio, contudo, o prazo para articulação e preparação dos instrutores ficou reduzido, comprometendo o alcance da meta repactuada pelo Sebrae Tocantins.

### Indicadores de Desempenho Orçamentário

Limites Orçamentários	Limite	Base de Cálculo	Valor Executado	% Executado	Situação
<b>Projetos Coletivos (%)</b> Min: 20,00%	<b>Min:</b> <b>3.200.589</b>	<b>16002945.44</b>	<b>2.534.599</b>	<b>15,8%</b>	<b>Abaixo do Limite</b>
Inovação e Tecnologia (%) Min: 15,00%	Min: 2.530.908	16872720.49	8.412.752	49,9%	OK
<b>Capacitação de Recursos Humanos (%)</b> Min: 2,00% Max: 6,00%	<b>Min:</b> <b>377.158</b> Max: 1.131.473	<b>18857880.01</b>	<b>103.618</b>	<b>0,5%</b>	<b>Fora dos Limites</b>
Pessoal, Encargos e Benefícios (%) Max: 55,00%	Max: 20.315.543	36937351.07	18.857.880	51,1%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda (%) Max: 3,50%	Max: 1.691.245	(54773921.00 - 0.00 - 1000000.00)	291.744	0,5%	OK
Bens Móveis (%) Max: 100,00%	Max: 1.121.949	(0.00+ (0,03 * (48321298.81 - 0.00 - 10891777.90 - 0.00 - 0.00 - 31214.00)))	42.723	3,8%	OK
Custeio Administrativo Utilização (%) Max: 100,00%	Max: 9.597.666	((3651190.00 / 12 * 12.00) + 5946476.07)	6.077.217	63,3%	OK
Recursos da Contribuição Social (%) Min: 10,00%	Min: 3.099.088	(30875798.00 + 115077.00)	4.426.867	14,3%	Isento
<b>Tecnologia da Informação e da Comunicação (%)</b> Min: 2,00%	<b>Min:</b> <b>619.818</b>	<b>(30875798.00 + 115077.00 - 0.00 - 0.00)</b>	<b>588.967</b>	<b>1,9%</b>	<b>Abaixo do Limite</b>
Fundo de Reserva (%) Max: 20,00%	Max: 10.954.784	54773921.00	487.305	0,9%	OK

Tabela 94 Limites Orçamentários

## **Nota Explicativa:**

Justifica-se o não alcance do **limite orçamentário de Projetos Coletivos**: O volume de recursos transferidos em 2016 para solução SEBRAETEC e aportados nos projetos individuais (atendimento setoriais) para atender demandas espontâneas, principalmente do setor do agronegócio, elevou a execução financeira em projetos de atendimento com abordagem individual, provocando o comprometimento do limite orçamentário (mínimo de 20%) com foco no público alvo.

Justifica-se o não alcance do **limite orçamentário de Capacitação de Recursos Humanos**: Com a dificuldade de receitas no ano de 2016, as Capacitações fora do Estado foram suspensas, priorizando a Universidade Corporativa do SEBRAE, Capacitações com colaboradores internos, do Nacional e outros estados. Com isso, a equipe foi capacitada, contudo com economia de recursos. Lembramos inda que este indicador flexibilizado pelo Sebrae-NA.

Justifica-se o não alcance do **limite orçamentário de Tecnologia da Informação e da Comunicação**: Com o incremento de R\$ 1.387.000 na fonte de CSO no final do ano de 2016, variou o valor total de 2% a ser aplicado neste limite (inserimos no PPA exatamente 2%), e esta variação de R\$ 30.000 fez com que ficássemos abaixo dos 2%. Lembramos inda que este indicador flexibilizado pelo Sebrae-NA.

## **4. GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS.**

Cada vez mais fortemente, a exemplo das instituições financeiras, as empresas em geral estão adotando códigos de relacionamento e práticas de gestão e prestação de contas, com o objetivo principal de tornar a gestão mais transparente às partes interessadas, à sua força de trabalho e demais detentores do poder e do direito de decidir dentro da organização. Estes códigos e práticas consubstanciam o que se denomina atualmente de “governança corporativa”.

### **4.1. Descrição das Estruturas de Governança**

A governança corporativa no SEBRAE/TO, elemento presente nos processos de deliberação, comunicação e gestão, estatutariamente esta é composta da seguinte estrutura básica:

- **Estrutura básica**

A estrutura básica do SEBRAE/TO é composta pelos seguintes órgãos:

- I – Conselho Deliberativo Estadual, designado pela sigla CDE;
- II – Conselho Fiscal, designado pela sigla CF; e,
- III – Diretoria Executiva, designada pela sigla DIREX.

- **Atribuições e composição do CDE:**

O CDE é o órgão de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/TO.

É composto por 12 (doze) conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, representantes de cada um dos associados instituidores do SEBRAE/TO, e cumprirão mandato de 4 (quatro) anos consecutivos, sem remuneração, sendo permitida a recondução.

- **Atribuições e composição do CF:**

O CF é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira.

É composto de 3 (três) membros efetivos e (três) suplentes, eleitos pelo CDE dentre as pessoas físicas capazes civilmente, diplomados em curso de nível universitário, residentes no País, indicados pelas entidades associadas do SEBRAE/TO, para o exercício de um mandato de 4 (quatro) anos consecutivos, sem remuneração, permitida a recondução.

- **Atribuições e composição da DIREX:**

A DIREX é o órgão colegiado de natureza executiva, é responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/TO.

É composta por 3 (três) Diretores, sendo: (01) um Diretor Superintendente, (01) Diretor de Administração e Finanças e (01) Diretor Técnico, eleitos pelo CDE para um mandato de 04 (quatro) anos consecutivos, demissíveis ad nutum ou em face de representação, sendo permitida a recondução.

A remuneração acontece da seguinte forma: os três diretores recebem o valor fixo do último nível da tabela salarial do Sebrae, sendo que o Diretor Superintendente recebe a gratificação de 50% referente seu salário e os demais Diretores recebem a gratificação de 40%.

- **Unidades de Apoio**

A estrutura de governança em todos os níveis conta com o suporte operacional das seguintes unidades:

- UGEX – Unidade de Gestão para Excelência;
- UGOCC – Unidade de Orçamento, Controle e Contabilidade;
- UAUDI – Unidade de Auditoria Interna;
- UASJUR – Unidade de Assessoria Jurídica; e,
- Empresas terceirizadas de Consultoria e Auditoria Independente.

- **Principais instrumentos de suporte à governança:**

- Estatuto Social;
- Regimentos internos;
- Código de ética;
- Regulamento Disciplinar – IN 31;
- Diretrizes, Políticas e deliberações para o Sistema SEBRAE emanadas do CDN.

- **Decisões e deliberações**

#### **Do CDE**

As decisões e deliberações são tomadas em reuniões ordinárias mensais e/ou extraordinárias para deliberar sobre questões urgentes e inadiáveis, com pauta definida, cuja convocação se

dá com 7 (sete) dias da data de realização. As decisões são tomadas por maioria simples, salvo quando o estatuto exigir quórum privilegiado.

### **Do CF**

As decisões e deliberação acontecem após a análise das informações de ordem patrimonial, econômica e financeira que culmina com a emissão de parecer expressando a opinião, em reunião realizada a cada trimestre e, sempre que convocada pelo presidente do CDE.

### **Da DIREX**

As decisões e deliberações são tomadas em reuniões ordinárias 2 (duas) vezes por mês e, em caráter extraordinário, sempre que convocado pelo Diretor-Superintendente. No exercício da liderança, tem sido de praxe a participação da DIREX nas reuniões do CDE, quando são apresentados os resultados parciais do desempenho da instituição em relação às metas e objetivos estratégicos.

### **Instrumentos de Controle**

Os principais instrumentos de controle dos atos emanados por Órgãos que constituem a estrutura básica são:

- As atas de reuniões;
- Resoluções;
- Portarias;
- Pareceres.

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

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

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

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

- **Competências e Atribuições**

### **Diretoria Executiva:**

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

mediante o exercício das seguintes atribuições: Gestão Estratégica, Articulação Institucional, Gestão Técnica e Gestão Administrativa e Financeira.

#### **Diretoria Superintendente:**

Atua em colegiado com os demais diretores na Gestão Estratégica, que compreende as decisões referentes à adequação interna da entidade às relações do contexto no qual está inserida, às determinações contidas no Estatuto Social e do Conselho Deliberativo Estadual, bem como ao planejamento, avaliação e monitoramento do desempenho geral do SEBRAE/TO. A Gestão da Articulação Institucional é desenvolvida principalmente pelo Diretor (a) Superintendente e consiste na articulação das ações das Diretorias na relação com os membros do Conselho, na representação e comunicação com outras instituições, parceiros, clientes e com a comunidade em geral.

#### **Diretoria Técnica:**

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

#### **Diretor Administrativo-Financeiro:**

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

### **4.3. Atuação da Unidade de Auditoria Interna**

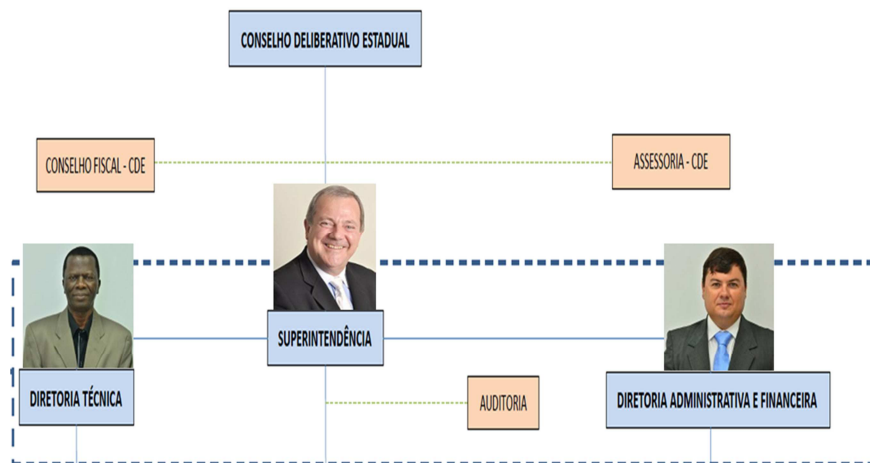


Figura 69- Subordinação da Auditoria Interna



“Auditoria Interna é uma atividade independente de prestação de serviços de avaliação (assurance) e de consultoria que objetiva adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e a melhoria da eficácia dos processos de Gerenciamento de Riscos, de Controle e de Governança Corporativa” – The Institute of Internal Auditors (IIA).

### 4.3.1. Plano Anual de Auditoria Interna

O Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT 2016 foi aprovado pela Diretoria Superintendente. No qual contemplou nos seguintes direcionamentos de atuação:

Plano Anual de Auditoria Interna									
5. Cronograma									
Atividades	Avaliação e/ou Criticidade	Horas	Executor	2016					
				Prazo Previsto (semanas)	Quantidade de Trabalhos (2016)	Período Previsto (semestre)	Recursos Envolvidos	Horas Estimadas por Profissional	Total
Revisão de processos - Auditoria com Foco em Riscos									
Desenvolvimento e Administração de Solução e Canais de Atendimento (Gestão de Soluções e Carteiras)	baixa	300	AUD	8	1	1º	1	300	300
Estudo dos Macro processos mapeados - Deloitte									
Mapeamentos da Cadeia de valor do Sebrae/TO	N/A	240	AUD	6	1	1º e 2º	2	120	240
Elaborar o Planejamento Estratégico da Auditoria Interna									
Plano Plurianual de Auditoria Interna ciclo 2016	N/A	350	AUD	9	1	2º	2	175	350
Subtotal				22	3				890
Follow-up - Processos Internos e Externos									
Gestão e Execução de Projetos Comunicação e Marketing Aquisição de Bens e Serviços (Compra Direta/Licitações) Juridico / Regulamentação Planejamento e Orçamento Recursos Humanos Gestão de Credenciados Ativo Imobilizado Tesouraria Convênios Relatórios Contábeis e Financeiros Relacionamento com Órgãos fiscalizadores Tecnologia da Informação Gestão Fiscal e Tributária Compliance - Licitações Compliance - CSN Sebraetec Programa de Integridade - Deloitte		800	AUD	20	17	1º e 2º	1	800	
Subtotal				20	17				800
Dar suporte às áreas na construção dos Planos de ação									
Programa de integridade Corporativa		150	AUD	4	1	2º	1	150	150
Subtotal				4	1				150
Compliance									
Contratações Direta e Inexigibilidade		350	AUD	9	1	2º	1	350	350
Subtotal				9	1				350
Prestação de contas/Relatório de Gestão									
Prestação de contas/Relatório de Gestão		340	AUD	8,5	1	1º	2	170	340
Subtotal				8,5	1				340
Orientação Consultiva									
Orientação Consultiva		200	AUD	5	Diversos	1º e 2º	1	200	200
Subtotal				5					200
Propostas Normativas									
Propostas Normativas		80	AUD	2	Diversos	1º e 2º	1	80	80
Subtotal				2					80
Atendimento aos Órgãos de Fiscalização e Controle e Auditorias Externas									
CGU/TCU/Auditorias Contábeis Trimestrais		400	AUD	10	Diversos	1º e 2º	1	400	400
Subtotal				10					400
Regionais do SEBRAE - TO									
Regionais do SEBRAE - TO		100	AUD	3	Diversos	2º	1	100	100
Subtotal				3					100
Autoavaliação - PSEG									
Autoavaliação - PSEG		160	AUD	4	Diversos	1º e 2º	1	160	160
Subtotal				4					160
Gerência									
Gerência		400	AUD	10	Diversos	1º e 2º	1	400	400
Subtotal				10					400
Total Geral				97					3870

Figura 70 - Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT 2016

### 4.3.2. Execução das atividades no período

#### Principais ações executadas em 2016:

- Gestão do Macroprocesso de Auditoria Interna
- 20 Encontros com clientes de Auditoria;
- 17 Auditorias - Relatórios de monitoramento dos planos de ação (Follow-ups);
- 40 Reuniões do Comitê de avaliação Sebraetec (77 empresas aprovadas);

- 4 Relatório de acompanhamento dos planos de ação (Follow-UP) alusivos ao Programa de Integridade Corporativa - Deloitte);
- 5 Atendimentos às Auditorias Externas;
- 1 Auditoria Especial de Compliance – Convênio 02/2013 (Demanda Disup);
- 1 Compliance – Contratações por Dispensa e Inexigibilidade;
- 1 Atendimento a demandas da Controladoria Geral da União;
- Coordenação e Estruturação da Prestação de Contas exercício 2015;
- Elaboração do Planejamento Estratégico da Auditoria Interna;
- Elaboração do Plano Plurianual de Auditoria ciclo 2017/2019;
- Elaboração do Plano Anual de Auditoria – PAINT 2017

Os processos contemplados por este macroprocesso são:



Figura 71 - Macroprocesso Gestão de Auditoria Interna

## Painel de Indicadores do macroprocesso Gestão de Auditoria Interna





8.5 - Processos																
Ordem	Processo	Indicador	E/O	Unidade	Orientação	Série Histórica			Resultado				Painel	RC	Fonte	Observações
						2013	2014	2015	RPI	2016	Status	Monitoramento				
17º	GAD - Gestão de Auditoria Interna	Índice de cumprimento do plano anual de Auditoria Interna	E	%	↑	100,00	100,00	92,86	90,00	92,31	✓	Anual		-	PAINT	
		Índice de riscos identificados sem existência e/ou efetividade de controle	E	%	↓	63,64	65,31	70,97	30,00	0,00	✓	Anual		-	Relatórios de Auditoria	
		Índice de realização de follow-up dos planos de ação	E	%	↑	100,00	100,00	100,00	90,00	100,00	✓	Anual		-	Relatórios de Auditoria	
		Índice de Conformidade nos procedimentos auditados - Compliance	E	%	↑	0,00	95,91	70,75	80,00%	75,00	✗	Anual		-	Relatórios de Auditoria	

Tabela 95 - Painel de Indicadores do Macroprocesso Gestão de Auditoria Interna

## Índice de Cumprimento do Plano Anual de Auditoria Interna

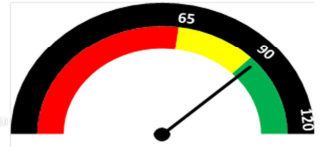
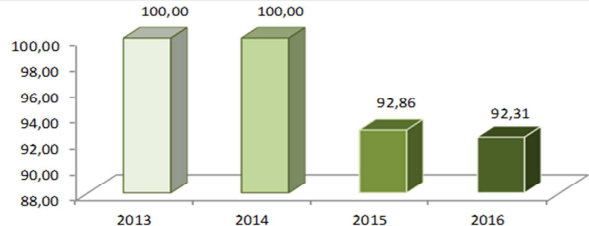
MACRO PROCESSO:		GESTOR DO MACRO PROCESSO:	
Gestão da Auditoria Interna		Ênio Gentil Vieira	
Indicador 13.C	Descrição	Unidade	Resp. Indicador
Índice de cumprimento do plano anual de auditoria interna	Mede o % de execução do plano anual de Auditoria Interna	AUD	Eliwânia dos Santos
Fórmula Padrão	Unidade de Medida	Frequência	Periodicidade
% de ações realizadas % de ações previstas	%	Anual	Anual
Parte Interessada	Requisito da PI	Fonte	Empresa Comparada
	90%	PAINT	
Monitoramento			
Eixo de Atuação	Atividades	% Exec.	
Foco em Riscos	Desenvolvimento e Administração de Solução e Canais de Atendimento (Gestão de Soluções e Carteiras)	0,00	
Estudo dos Macro Processos	Mapeamentos da Cadeia de valor do Sebrae/TO	100,00	
Planejamento Estratégico	Plano Plurianual de Auditoria Interna ciclo 2016	100,00	
Follow Up	Follow up dos planos de ação existentes	100,00	
Suporte às áreas	Programa de integridade Corporativa	100,00	
Compliance	Contratações Direta e Inexigibilidade	100,00	
PC/RG	Prestação de contas/Relatório de Gestão	100,00	
Orientação Consultiva	Orientação Consultiva	100,00	
Propostas Normativas	Propostas Normativas	100,00	
Atendimento	CGU/TCU/Auditorias Contábeis Trimestrais	100,00	
Regionais	Regionais do SEBRAE - TO	100,00	
Autoavaliação	Autoavaliação - PSEG	100,00	
Gerência	Gerência	100,00	
ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DO PLANO ANUAL DE AUDITORIA		92,31	
Monitoramento			
			
Série Histórica			
Ano	Resultado		
2013	100,00		
2014	100,00		
2015	92,86		
2016	92,31		
			
Análise da Performance			
O processo de "Desenvolvimento e Administração de Solução e Canais de Atendimento (Gestão de Soluções e Carteiras)" será contemplado no próximo Ciclo de Auditoria Interna, tendo em vista a reestruturação do processo pelos responsáveis, não foi possível a realização deste trabalho previsto no PAINT/2016.			
Neste ano, pela redução orçamentária, não houve visita em regionais, porém, os trabalhos foram selecionados nos seguintes follow UP: Gestão e Execução de Projetos, Comunicação e Marketing, Planejamento e Orçamento, Gestão de Credenciados, Gestão Fiscal e Tributária e Aquisição de Bens e Serviços.			

Gráfico 5 - Índice de Cumprimento do Plano Anual de Auditoria Interna

## Índice de riscos identificados sem existência e/ou efetividade de controle

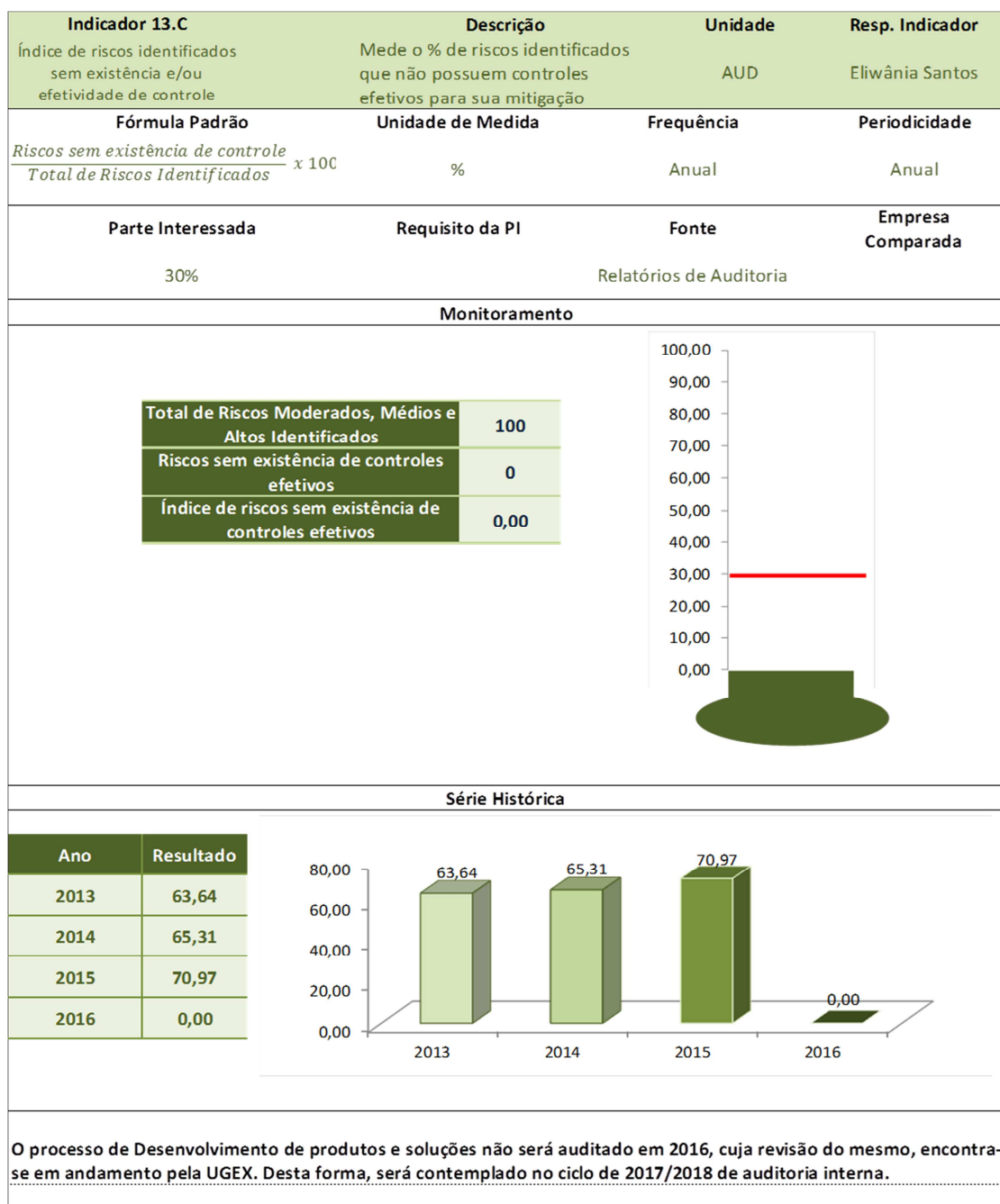


Gráfico 6 - Índice de riscos identificados sem existência e/ou efetividade de controle

Todos os macroprocessos/processos da cadeia de valor, resultante do trabalho de mapeamento de processos realizados pela Deloitte, passam por um processo de revisão e ajustes da documentação, para então, serem implementados. Doravante os referidos processos mapeados e ajustados passarão a compor o conjunto de insumos necessários para a elaboração do planejamento e da definição do Escopo de Auditoria, para então, serem aplicados os procedimentos de Auditoria com Foco em Risco (COSO). Devido ao atraso no cumprimento do cronograma de revisão pela Unidade responsável, acabou-se deixando de realizá-los em 2016, inserindo-os no PAINT 2017 e Plano Plurianual de Auditoria Interna 2017/2019.

## Índice de realização de Follow UP dos planos de ação

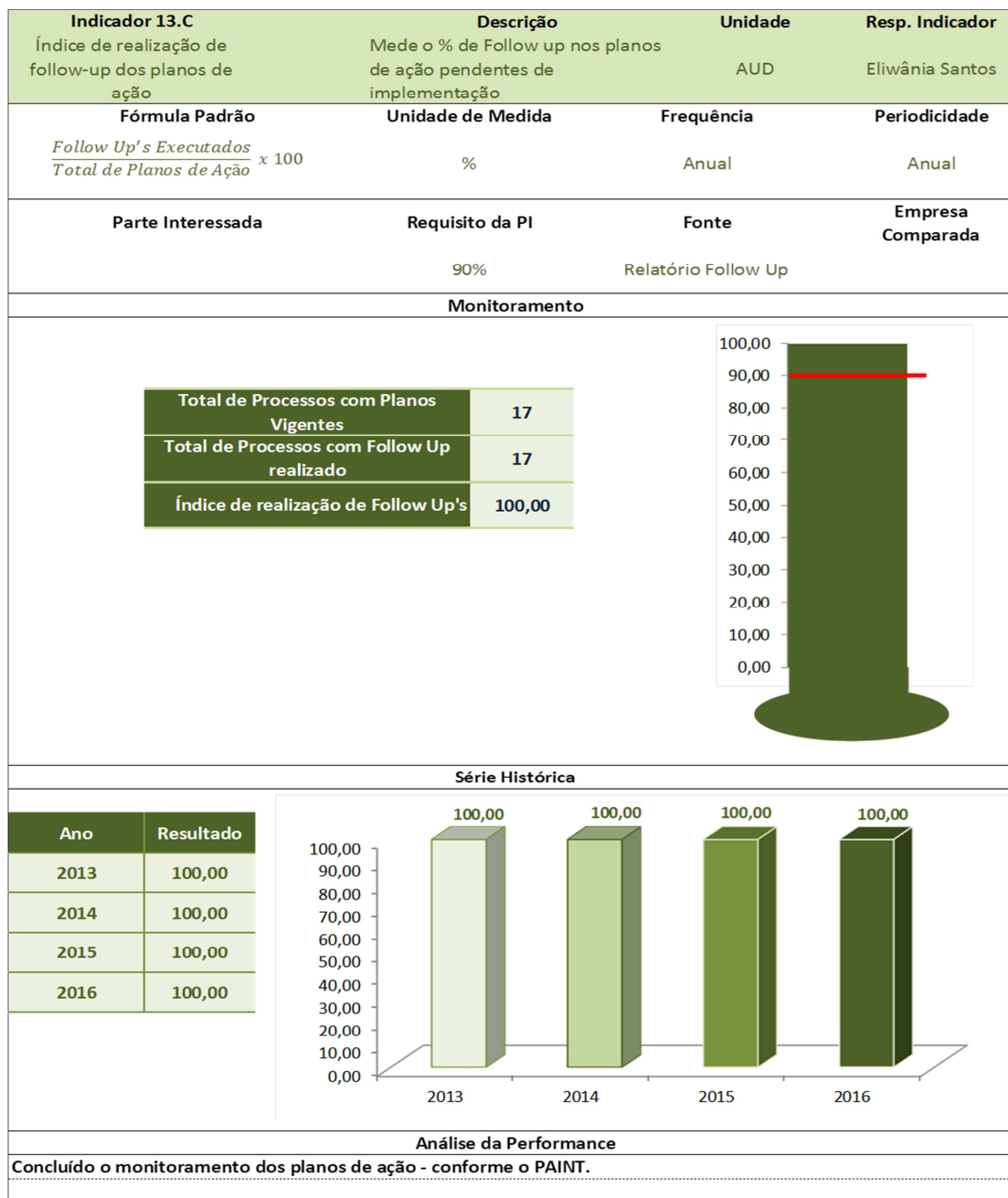


Gráfico 7 - Índice de realização de Follow UP dos planos de ação

Tão importante quanto às demais atividades contempladas no escopo de um programa de Auditoria, é o monitoramento para acompanhar e controlar as atividades de implementação de Planos de Ação para corrigir e melhorar processos de negócios que foram objeto de recomendações e/ou sugestões de melhorias pontuadas no Relatório de Auditoria.

Os procedimentos de monitoramento ocorrem no período após encerramento e entrega do Relatório da Auditoria e deve ser parte do escopo do programa de Auditoria, etapa de Follow UP.

A finalidade do monitoramento é garantir que as ações de correção e melhoria sejam implementadas no tempo com eficiência e eficácia para que sejam efetivas, para que mitiguem ou reduza a exposição a riscos em níveis aceitáveis.

## Índice de conformidade nos procedimentos realizados – Compliance

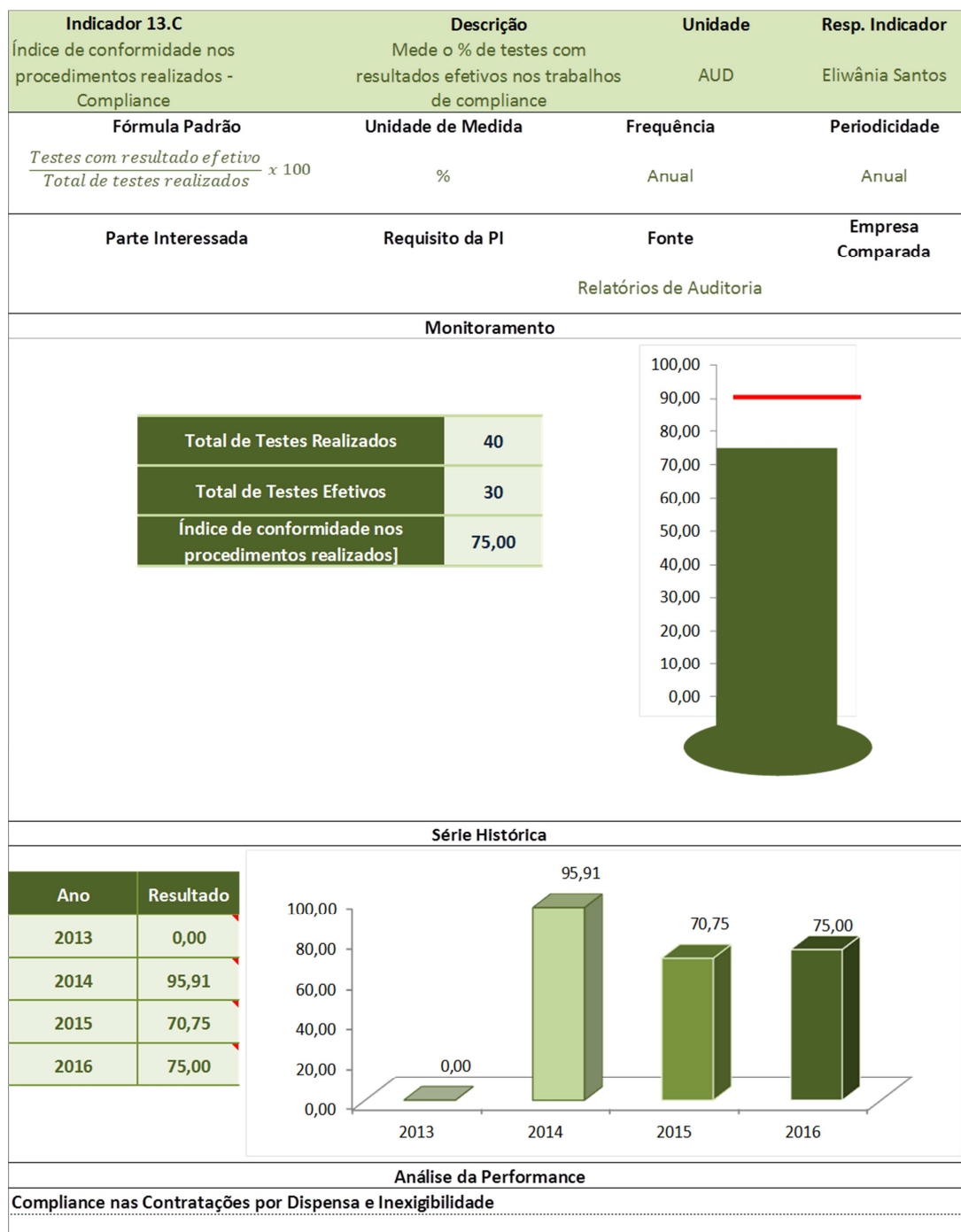


Gráfico 8 - Índice de conformidade nos procedimentos realizados – Compliance

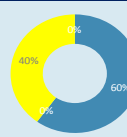


## Monitoramento dos Planos de ação alusivos ao Macroprocesso Gestão de Auditoria Interna

Durante o III e IV trimestre de 2015, o SEBRAE/TO contratou a empresa de Auditoria e Consultoria, DELOITTE, para realizar o mapeamento dos seus processos de negócios e gerenciais da Cadeia de Valor. Como parte dos resultados desse trabalho, coube a Auditoria Interna do SEBRAE/TO, a responsabilidade pela implementação das ações corretivas e melhorias ao conjunto de processos contemplados no macroprocesso GAI – Gestão de Auditoria Interna.

Dos seis processos do macroprocesso GAI, para três foram gerados Planos de Ação:

### Plano de Ação - Gestão de Auditoria Interna

Desempenho	Dados Gerais
<p>Índice de Desempenho</p> <p><b>0,85</b></p> <p>Planejado</p> <p><b>82%</b></p> <p>Realizado</p> <p><b>70%</b></p>	<p>Concluídas <b>60%</b> 3</p> <p>Atrasadas <b>0%</b> 0</p> <p>Reprogramadas <b>40%</b> 2</p> <p>Em andamento <b>0%</b> 0</p> 

PROCESSO	ETAPA (como?)	RESPONSÁVEL (quem?)	PRAZO DE INÍCIO	PRAZO DE TÉRMINO	NOVO PRAZO PREVISTO	PRAZO REALIZADO	% CONCLUÍDO	% PLANEJADO	STATUS	OBSERVAÇÕES
Identificar e Avaliar Riscos e Controles - COSO	Contemplar no próximo Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT, revisão dos processos identificados e mapeados na cadeia de valor do SEBRAE TO	Eliwânia Ênio	01/12/2016	31/12/2016		14/12/2016	100%	100%	<span style="color: blue;">●</span>	De acordo com o novo planejamento de Auditoria Interna, será adotada a revisão dos processos identificados e mapeados.
Com o trabalho de mapeamento e modelagem de processos, a Unidade de Auditoria Interna poderá utilizar os fluxos mapeados pela Deloitte, juntamente com a UGEX, para realizar a Auditoria com foco em riscos.										

PROCESSO	ETAPA (como?)	RESPONSÁVEL (quem?)	PRAZO DE INÍCIO	PRAZO DE TÉRMINO	NOVO PRAZO PREVISTO	PRAZO REALIZADO	% CONCLUÍDO	% PLANEJADO	STATUS	OBSERVAÇÕES
Acompanhar os Resultados das Auditorias - Follow up	Adotar modelo de plano de ação, que contempla metodologia SW 2H para ser disponibilizado às unidades realizarem o preenchimento das ações.	Eliwânia Ênio	17/05/2016	30/06/2016		31/12/2015	100%	100%	<span style="color: blue;">●</span>	UGEX desenvolverá em conjunto com a AUD uma planilha para preenchimento de planos de ação utilizando a metodologia proposta, que posteriormente serão inseridos no GPWEB
O objetivo principal da Ação é que essa planilha seja insumo para que os planos de ação oriundos das Auditorias sejam inseridos no GPWEB para monitoramento										

PROCESSO	ETAPA (como?)	RESPONSÁVEL (quem?)	PRAZO DE INÍCIO	PRAZO DE TÉRMINO	NOVO PRAZO PREVISTO	PRAZO REALIZADO	% CONCLUÍDO	% PLANEJADO	STATUS	OBSERVAÇÕES
Realizar Avaliação de Conformidade - Compliance	Adquirir software para realização de ações de auditoria, que possibilite maior praticidade e segurança na execução dos trabalhos	Eliwânia Ênio	01/01/2017	30/06/2017	27/03/2017		50%	36%	<span style="color: yellow;">●</span>	A UAUD/NA informou que o Sebrae Nacional está firmando um novo contrato com a Vixteam, para continuidade dos serviços de manutenção e suporte, customizações, parametrizações e treinamento para utilização do sistema TeamAudit. A contratação foi autorizada pela Diretoria Executiva e estão finalizando os trâmites burocráticos, para Simplificação e uniformidade no uso do TeamAudit para os Sebrae UF e Gestão e Monitoramento dos planos de ação do Programa de Integridade Corporativa. E a implantação do SE SUITE da empresa SofExpert no Sebrae/TO, cujo contempla módulos destinados à gestão da Auditoria Interna, planos de ação, gestão de riscos, gestão documental e outros. desta forma, dará mais agilidade às atividades da Auditoria Interna.
<p>Exemplos:</p> <p>Audit Command Language (ACL): auxiliar auditores na realização de testes em arquivos de dados;</p> <p>Interactive Data Extraction &amp; Analysis (IDEA): atua na extração e análise de dados utilizados para controles internos e detecção de fraudes, além de ler, exibir, manipular e analisar amostras ou extratos de arquivos de dados, a partir de diversas fontes diferentes.</p>										

PROCESSO	ETAPA (como?)	RESPONSÁVEL (quem?)	PRAZO DE INÍCIO	PRAZO DE TÉRMINO	NOVO PRAZO PREVISTO	PRAZO REALIZADO	% CONCLUÍDO	% PLANEJADO	STATUS	OBSERVAÇÕES
Acompanhar os Resultados das Auditorias - Follow up	Reunir com a equipe da UGP e inserir na Nota Técnica de elaboração no PADI, de maneira a incentivar os colaboradores a observarem os planos de ação oriundos de auditorias, para composição das metas individuais e/ou de equipe presentes no PADI.	Eliwânia Ênio	01/12/2016	31/01/2017	24/02/2017		0%	73%		Solicitaremos reunião com a UGP, até janeiro/2017.

PROCESSO	ETAPA (como?)	RESPONSÁVEL (quem?)	PRAZO DE INÍCIO	PRAZO DE TÉRMINO	NOVO PRAZO PREVISTO	PRAZO REALIZADO	% CONCLUÍDO	% PLANEJADO	STATUS	OBSERVAÇÕES
Acompanhar os Resultados das Auditorias - Follow up	Executar o Macroprocesso de Gestão de Auditoria Interna e avaliar seu desempenho a partir da mensuração dos indicadores.	Eliwânia Ênio	19/05/2016	31/01/2017		06/12/2016	100%	100%		

Tabela 96- Painel de monitoramento dos planos de ação do Macroprocesso Gestão de Auditoria Interna

## Coordenação e Estruturação da Prestação de Contas referente ao exercício de 2015

A Unidade de Auditoria Interna em parceria com a Unidade de Gestão Estratégica articularam-se com as demais Unidades para construção e consolidação das partes, que compuseram o Relatório de Gestão do Sebrae/TO, exercício de 2015. Este processo se constitui pela coleta e tratamento das informações repassadas pelos gestores de carteiras e projetos e por gerentes de unidades, consolidando-se em arquivo único todos os fatos correspondentes às ações da entidade, em cumprimento a legislação federal e aos normativos da instituição. Após a conclusão e posto para apreciação e validação da Diretoria Executiva, submeteu-se, na sequência ao CF – Conselho Fiscal, para análise de conformidade dos aspectos relacionados às questões Patrimoniais, contábeis e Financeiras e se pronunciar, emitindo sua opinião, através de parecer ao referido Relatório, para apreciação julgamento do CDE - Conselho Deliberativo Estadual, onde foi aprovado por unanimidade. Encerrando o ciclo dessa atividade, a AUD encaminhou o Relatório de Gestão do exercício de 2015, para apreciação da Unidade de Auditoria Interna – UAUD do Sebrae Nacional e protocolou no site do Tribunal de Contas da União antes do prazo limite, 31/05/2015.

No findar do ano, acompanhamos a emissão da DN 154/2016, que definiu sobre quais Unidades Jurisdicionadas iriam apresentar Relatório de Gestão referente ao exercício de 2016, além das mudanças estruturais decorrentes da portaria 59/2017, com o novo formato de prestação de contas, no portal do TCU, E-contas, estruturado por capítulos. Disseminamos orientações sobre o Relatório de Gestão, na reunião gerencial de novembro/2016. E para dar agilidade na minuta do Relatório, sugerimos e disseminamos a todos os responsáveis pela elaboração de conteúdos, o modelo do Relatório utilizado em 2015.

## Atendimento às Auditorias Externas

Foram realizadas as visitas de campo pela equipe de Auditores Contábeis da KPMG, sendo a primeira para auditoria do encerramento do exercício de 2015 e as outras 03 (três) visitas de auditorias intermediárias referentes ao primeiro, segundo e terceiro trimestre de 2016.

A AUD coordenou o atendimento aos auditores buscando dar ferramentas suficientes para execução dos trabalhos, e intermédio nas solicitações de documentos e agendamentos de reuniões com a Contabilidade e Diretoria Executiva.

Recebemos ainda, uma Equipe de Auditores da Deloitte, no período de 29/08/2016 a 23/09/2016, para realização da 2ª visita do *Programa de Integridade Corporativa (Compliance)*, demandado pelo CDN, para aplicação no âmbito do Sistema SEBRAE.

O Relatório de auditoria indica que foram avaliadas 66 TC-Transações Críticas, para as quais 33 apresentam controles implementados e eficientes, 19 apresentam controles parcialmente implantados, ineficientes e/ou com oportunidade melhoria, 5 com ausência de controle implantado e, 9 que não são aplicáveis ao SEBRAE/TO.

Foi incumbida à equipe de auditoria interna, a análise do relatório, orientação, monitoramento e controle, realização de Follow Up e, fazer Report ao Comitê de Compliance e Auditoria Independente, Órgão de assessoramento ao CDN, consoante a elaboração e implementação dos Planos de Ação às recomendações feitas – em número de 24 (vinte e quatro). Neste sentido, após uma análise prévia do relatório, realizou-se um mapeamento das TC – Transações Críticas, das Recomendações e sugerimos as Unidades/Responsáveis para elaborar e implementar os Planos de Ação.

### **Participação da Equipe de Auditoria em Comissões para tratar de temas específicos e complexos**

Em 2016, a equipe de auditoria interna fez parte de comissões visando cumprir com seu objetivo de fornecer orientações e consultas às partes interessadas, bem como, contribuir para melhoria de controles e resguardar a instituição.

No decorrer do ano, houve a participação em 8 reuniões no Comitê de Gestão Estratégica, 2 no Comitê da Excelência e 40 no Comitê de Avaliação de empresas para credenciamento no programa Sebraetec

### **Realização de Reuniões e/ou Encontros com Clientes de Auditoria**

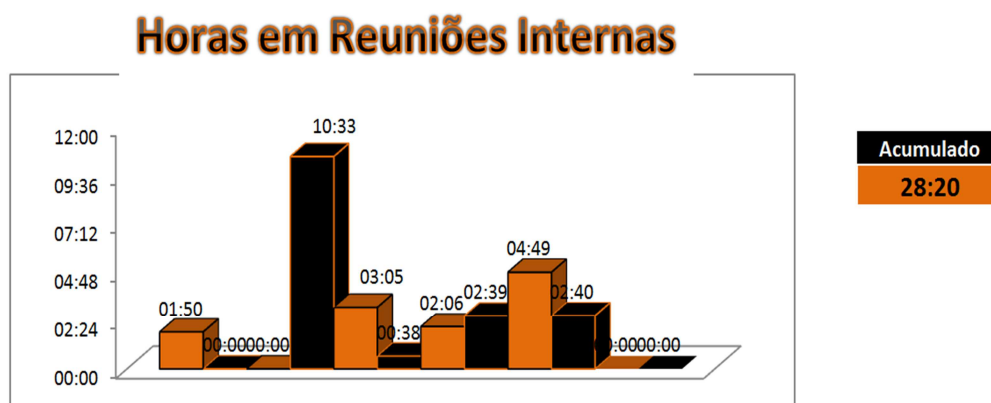


Gráfico 9 - Quantidade de horas em reuniões internas

- 20 Encontros com Clientes de auditoria – Objetivo de alinhamento sobre os trabalhos de auditoria interna e monitoramento dos planos de ação.
- 06 Reuniões com auditores externos – Auditoria Contábil
- 04 Reuniões internas da equipe AUD

## **Realização de Auditoria Especial no Convênio 02/2013**

Em razão da complexidade do tema, que se desenrola em um ambiente conflitante, esta AUD recebeu da Diretoria Superintendente, como demanda: Aplicar procedimentos de auditoria para contribuir com a alta administração, na fundamentação do processo decisório, objetivando sanar o problema.

O trabalho consistiu na análise de conformidade do convênio 02/2013, no período de *15 a 02 de março de 2016*. Nossos exames foram conduzidos de acordo com os normativos institucionais, legislação pertinente e da metodologia de auditoria interna focada em risco, e consideraram, entre outros procedimentos:

- a) O planejamento dos trabalhos, considerando a relevância dos fatos, a aplicação dos recursos financeiros e a aderência ao sistema de controles internos da entidade, verificando se as políticas, diretrizes e os normativos que regem a concessão de convênios foram seguidos (Compliance).
- b) Analisar a composição da documentação arquivada, proposição e celebração do instrumento de convênio e do processo de terceirização do objeto;
- c) Analisar o processo de proposição e os instrumentos de formulação do referido convênio a luz dos apontamentos relatados pela da CGU;
- d) Constatar baseado em testes de observação e substantivo, as evidências e os registros que suportam os valores e as informações constantes na prestação de contas dos recursos financeiros;
- e) Avaliar procedimentos adotados na consecução do objeto conveniado, e a convergência com a entrega feita, com ênfase nos critérios estabelecidos e o que fora apresentado pela conveniente.

## **Realização de avaliação do processo 5460/2016 – Demanda Diretor Técnico do Sebrae/TO**

O processo em análise trata da contratação de consultor credenciado no SGC, indicado pelo cliente, para prestar consultoria de avaliação da situação econômica Financeira do Hospital e Maternidade Santa Catarina Ltda.- EPP. Trata-se de um processo até com baixo grau de complexidade, mas que para atender as exigências do cliente, está sendo sugerido se abortar o rito normal do processo de contratação em consonância com o SGC, com o argumento da excepcionalidade. Excepcionalidade esta, revestida de uma simples carta datada de 11 de julho do corrente ano, portanto, depois da data de abertura do processo de contratação do consultor que se deu em 04/07/2016. Outra questão a ser considerada, diz respeito aos serviços contratados, pois, 50% das horas referem-se a serviços de contabilidade, ou seja, Elaboração de BP - Balanço Patrimonial e DRE – Demonstração do Resultado do Exercício. Portanto, descaracterizado dos serviços de “consultoria de avaliação da situação econômica Financeira”.

## **Follow UP - Monitoramento dos Planos de ação inerentes ao Programa de Integridade Corporativa –Fase II**

Como resultado da aplicação do Programa de Integridade Corporativa – fase II, foram identificadas existência de controles internos eficazes e implementados, para 36 (71%), a existência de controles parcialmente implementados para outras 11 (22%) e, a inexistência de controles implementados para 4 (7%) das Transações Críticas e dos Riscos Associados avaliados.

Situação da implementação dos Planos de Ação – Compliance –Sebrae/TO - Atualização 02, até dezembro/2016.

Síntese dos status:

<u>Evento:</u>	<u>Anterior:</u>	<u>Atualização 01</u>	<u>Atualização 02</u>
Atrasados	14	13	9
Implementadas	10	11	15
<u>Dentro do Prazo</u>	<u>07</u>	<u>07</u>	<u>07</u>
<b>Soma</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>

Quadro 52 - Síntese dos Status - Planos de Ação

### **Follow UP - Monitoramento dos Planos de ação de Auditoria com Foco em Risco e Compliance**

O objetivo das atividades de Follow UP concerne em verificar a eficiência, eficácia, e efetividade na implementação dos planos de ação implantados para sanar os pontos de atenção identificados nas Auditorias com Foco em Risco e Compliance. Os testes realizados foram somente em planos de ação implementados pela área auditada. Ratificamos que os trabalhos foram realizados em 16 (dezesesseis) processos, no período de 02 de maio de 2016 a 14 de outubro de 2016.

Escopo das atividades realizadas:

- Reunião com os envolvidos para disseminar a sistemática de monitoramento dos planos de ação, por meio da ferramenta GPWEB;
- Definição de cronogramas para execução das atividades;
- Entrevistas com os responsáveis pela implementação dos planos de ação;
- Elaboração de procedimentos de auditoria (templates);
- Atualização dos status de planos de ação;
- Realização de testes de efetividade dos planos de ação implementados;
- Elaboração de Relatório detalhado dos trabalhos de Auditoria;
- Validação do Relatório com os envolvidos e elaboração de planos de ação alusivos aos pontos inefetivos;
- Envio do Relatório de Follow-Up do processo à Diretoria Superintendente e à área auditada.

- Disseminação de Relatório consolidado de Follow UP, à Diretoria Executiva e aos gerentes.

### Visão Geral dos processos Avaliados e evolução no total de implementações de planos

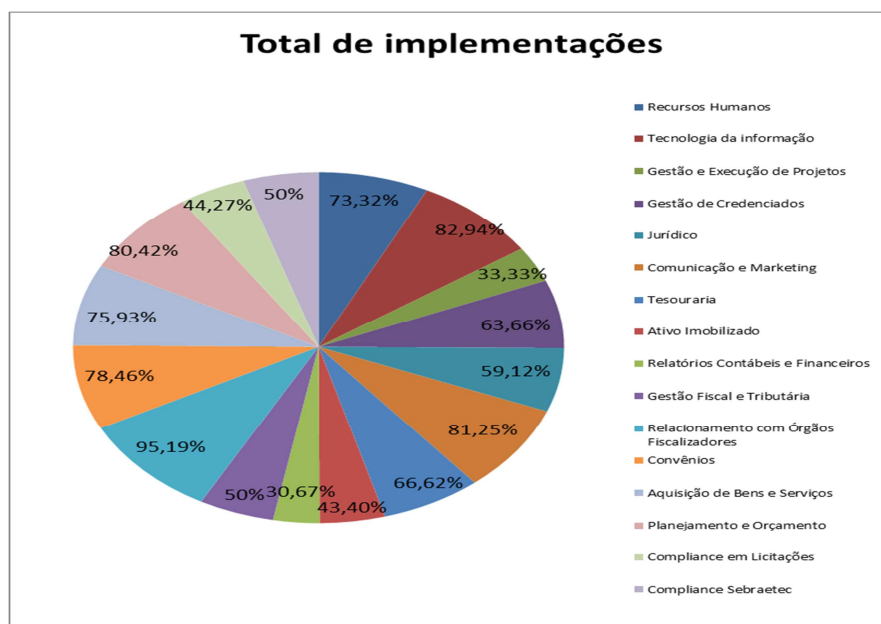


Gráfico 10- Visão geral em % dos processos avaliados em 2016

### Resultado consolidado de monitoramento dos Planos de ação – Follow UP

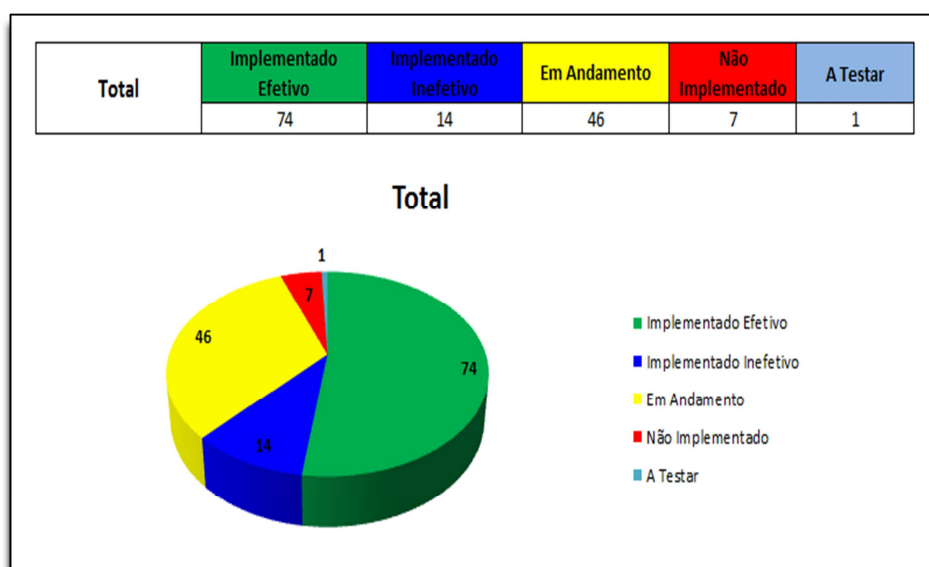


Gráfico 11 - Atualização dos Planos Quantitativos por Status após Follow-Up

Em análise aos resultados consolidados de monitoramento dos planos de ação dos 16 (dezesesseis) processos de Auditoria com foco em Riscos e Compliance, nota-se um

quantitativo de 74 (setenta e quatro) oportunidades de melhorias já implementadas efetivas. No entanto, há 14 (quatorze) implementadas inefetivas, 7 (sete) não implementadas e 46 (quarenta e seis) em andamento.

Neste sentido, alertamos quanto à morosidade no tocante às implementações pelas áreas envolvidas, haja vista a existência de fragilidades de intensidade alta, significativa e moderada inerentes aos controles internos do Sebrae/TO.

Destarte, ao repactuar os planos de ação, as inconsistências não são mitigadas tempestivamente, com isso, poderão ser subsídios de apontamentos por Órgãos de Fiscalização e Controle e/ou Auditorias Externas, além de expor a instituição, a riscos de imagem, econômico-financeiras, retrabalhos operacionais, reclamatórias trabalhistas, desconformidade com normativos internos e externos, dentre outros.

### **Acompanhamento das Recomendações alusivas aos Órgãos de Fiscalização e Controle**

O PPP – Plano de Providência Permanente, hoje monitorado pelo Sistema Monitor da CGU, tem como objetivo monitorar e acompanhar as providências adotadas pela UJ – Unidade Jurisdicionada, para solucionar os achados de auditoria, que para relevância e materialidade foram objeto de recomendações em Relatórios de recomendações pelos Órgãos de Fiscalização e Controle.

Neste sentido, a Auditoria Interna do SEBRAE/TO, vem atuando desde 2014, em parceria com a Diretoria e outras Unidades (Principalmente a Assessoria Jurídica), na busca de solução para as duas recomendações emanadas da CGU e corroboradas pelo TCU no acordo nº 2210/2015 – TCU – 1ª Câmara. As recomendações das quais no referimos são citados a seguir:

B.1 do referido acordo: A assinatura de instrumentos de celebração e de prorrogação de convênios apresentando efeitos retroativos, identificadas em alguns termos de convênios;

B.2: do referido acordo: A contratação de serviços de consultoria, mediante convênio celebrado com empresa de empregado da conveniente, afronta a IN 21/03, aprovada pela resolução Direx 01/2001, com atualizações da Resolução Direx 04/2011.

Para saneamento do item B.1, esta AUD elaborou e ofereceu uma minuta como proposta de solução que foi acatada pela Diretoria Executiva, dando origem a Resolução Direx nº 06/2015, também acatada pela CGU para eliminação do achado de auditoria.

Já no tocante ao item B.2, em 2016, a medida adotada pelo Sebrae/TO foi a propositura de Ação Judicial de Cobrança – Restituição, processo nº 0024254-15.2016.827.2729, contra a FAMPEC, ajuizada na 2ª Vara Cível de Palmas no dia 20/07/2016. A situação atual da demanda, do dia 19/01/2017, foi à tentativa frustrada de intimação da empresa ré, visto que o endereço não foi localizado.

### **Compliance nas Contratações por Dispensa e Inexigibilidade**

Realizamos os trabalhos de Auditoria com foco em Compliance, no tocante às Contratações por Dispensa e Inexigibilidade, conforme previsto no Plano Anual de Auditoria Interna.

Com o objetivo de assegurar à aderência à Resolução CDN 2013/2011, instrumentos normativos e controles internos determinados pelo SEBRAE/TO. Identificados na base do RM, 48 contratos gerados por dispensa de licitação e 8 por inexigibilidade, durante o período



de outubro/2015 a julho/2016, totalizando R\$3.560.811,99 e R\$192.836,00 respectivamente. Destes, 8 processos de dispensa foram selecionados para análise, totalizando R\$ 2.986.676,37 (84% do total), e 5 processos por inexigibilidade, totalizando R\$ 175.000,00 (91% do total).

Aplicamos as análises considerando os seguintes critérios:

A - Avaliar se a aquisição cumpre com as condições de dispensa dispostas no art. 9º do Regulamento de Licitações e Contratos;

B - Avaliar se a aquisição cumpre as condições de inexigibilidade dispostas no art. 10º do Regulamento de Licitações e Contratos;

C - Confirmar o cumprimento dos itens do checklist de procedimentos UGOC, para formalização e pagamento da contratação por dispensa e inexigibilidade;

D - Confirmar se os limites de dispensa têm sido observados, evitando o fracionamento de despesas e dispensa equivocada de licitação;

E - Verificar se o art. 39 do RLCSS está sendo observado nas contratações.

Desta forma, visando uma melhoria nos controles internos e a obtenção de melhores resultados, elencamos os apontamentos abaixo para permitir uma visão geral da situação identificada:

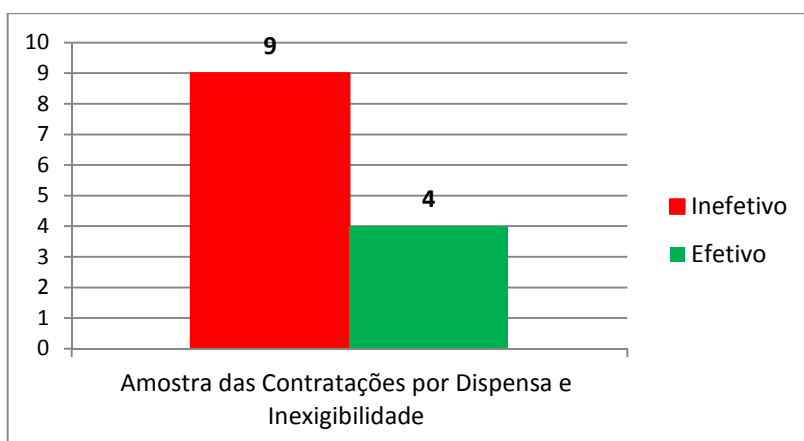


Gráfico 12 - Visão Geral do quantitativo de processos efetivos e inefetivos

### **Apontamentos de auditoria**

1. Ausência de cotações no processo de contratação por dispensa;
2. Fornecimento de serviços de telefonia móvel sem respaldo contratual;
3. Elaboração de Contrato sem os documentos que habilitam o representante legal;
4. Divergências na utilização do mesmo mapa de cotação para contratar o IEL e a FECOMÉRCIO;
5. Instrumento contratual sem assinatura das testemunhas;
6. Inexistência de informações adicionais e/ou justificativas do gestor no processo;
7. Alteração no quantitativo dos serviços contratados sem termo aditivo;
8. Fornecedor contratado pelo SEBRAE/TO para prestação de serviços, em desacordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) descrita no CNPJ;
9. Instrumento contratual sem assinatura de um dos sócios da empresa contratada;
10. Opiniões adversas no posicionamento jurídico;

11. Atestados de capacitação técnica para participação das contratações emitidos pelo próprio SEBRAE/TO;
12. Ausência de controle sistêmico sobre as compras por dispensa por limite de valor de natureza de despesa.
13. Contratação por inexigibilidade com mapa de cotação descaracteriza a inviabilidade de competição;
14. Contratação sem Termo de Referência.

Foram realizados 07 testes em cada um dos 13 processos, sendo 08 de dispensa e 05 de inexigibilidade escolhidos por amostragem. Resultando em 14 (quatorze) apontamentos de auditoria.

Diante do exposto, apesar do índice de conformidade em 75%, quando comparado ao quantitativo de procedimentos de testes realizados. Ao analisar separadamente, os 13 (treze) processos de contratações, no que tange a aderência aos critérios normativos, estabelecidos para formalização e pagamento, obtivemos 9 (nove) processos com algum tipo de deficiência de controle. Para tanto, foram elaborados planos de ação a fim de mitigar as inconformidades supramencionadas.

#### 4.3.3. Capacitação da equipe de Auditoria interna

As capacitações da equipe de auditoria ocorreram na maioria, através de *cursos online de mercado sem custos, com exceção ao curso online de Auditoria Trabalhista*. E online e/ou presenciais pela Universidade Corporativa do Sebrae. Consta em apêndice nº 2, o Demonstrativo do Plano de Acompanhamento de Desempenho Individual - PADI 2016.

Capacitações da Equipe				
Colaborador	Cursos online de Mercado	UC Sebrae	Encontros Sebrae/NA	TOTAL
Enio Gentil Vieira	80	168	0	248
Eliwânia dos Santos Silva	261,5	39	0	300,5
Amanda Soares Santos	0	84	0	84
<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>341,5</b>	<b>291</b>	<b>0</b>	<b>632,5</b>

Tabela 97- Quantitativo de horas em Capacitações da equipe de Auditoria

#### 4.3.4. Pesquisa de Satisfação da Auditoria Interna

Conforme apuração dos resultados da pesquisa, aplicada ao público alvo interno do Sebrae/TO, no período de 31/08/2016 a 06/09/2016. Obtivemos a participação de 69, o que corresponde a 44% do quadro de colaboradores. A fim de obter uma visão sistêmica quanto à execução das ações pela Auditoria Interna e diagnosticar o nível de satisfação e conhecimento dos envolvidos. Esta avaliação serviu como insumo ao planejamento estratégico da Auditoria Interna e as oportunidades de melhorias identificadas serão tratadas por meio de planos de ação, para a efetivação e aperfeiçoamento de atuação em âmbito estadual.

Neste sentido, constatou-se que 84,1% conhecem os trabalhos realizados pela Auditoria Interna, 92,8% acreditam que a Auditoria Interna auxilia o Sebrae a alcançar seus objetivos, avaliando os processos de gerenciamento de riscos, de controle e de Governança Corporativa,

93,5% acreditam que as recomendações da Auditoria Interna são úteis e têm por objetivo adicionar valor, a maioria apresentou nota de 7 a 10, no que tange a satisfação com o atendimento e a competência técnica da equipe de Auditoria Interna. Destarte, esses indicadores evidenciam que as atividades realizadas têm contribuído efetivamente para os bons resultados nos processos, relacionamento interpessoal com os envolvidos e fortalecimento dos controles internos como um todo.

Entretanto, a pesquisa demonstrou que 55,1% ainda não foram demandados pela Auditoria Interna e 66,7% dos respondentes, não conhecem o Regulamento de Auditoria Interna, aprovado por meio da Resolução 015/2015, apesar de o mesmo ter sido divulgado na central de notícias e constar disponível no Conexão Sebrae.

A importância de conhecimento deste documento, remete no entendimento das diretrizes gerais, papéis e responsabilidade dos envolvidos, independência e autoridade delegada à Auditoria Interna, tipos de trabalhos que podem ser realizados em âmbito do Sebrae/TO. Para tanto, ações de melhorias serão adotadas para massificar o conhecimento extensivo ao Regulamento. Quanto aos colaboradores ainda não demandados, pela Auditoria Interna, isso era esperado, até porque as auditorias costumam focar apenas nos responsáveis pelos processos avaliados, seguindo ao planejamento e execução dos trabalhos. Certamente, nos próximos ciclos de trabalhos priorizados poderão ser demandados.

Por fim, explicitamos que os elogios, sugestões e críticas foram essências para o aprimoramento das atividades sob a responsabilidade da equipe de Auditoria Interna, no qual estabeleceu ações para melhoria contínua.

#### **4.3.5. Planejamento de Auditoria Interna**

O propósito do planejamento estratégico de Auditoria Interna é definir um horizonte de atuação da unidade para os próximos 3 (três) anos, com a explicitação dos objetivos estratégicos para a área, e das formas de mensuração desses objetivos, por meio de indicadores de desempenho, considerando as perspectivas de Pessoas, Eficiência e Entrega. Não obstante, o planejamento estratégico foi elaborado para que as ações dos profissionais de Auditoria Interna possam ter um foco de atuação, alinhadas às necessidades e expectativas das partes interessadas, por meio de métodos e/ou ferramentas para realização de seus trabalhos. Após o consolidado de informações, foi possível a definição das prioridades, para execução de ações, no Plano Plurianual de Auditoria, considerando o período de 2017 a 2019, e para o Plano Anual de Auditoria Interna – 2017.

#### **Planejamento Estratégico de Auditoria Interna**

A primeira fase do processo foi a leitura da **Estrutura Internacional de Práticas Profissionais** (IPPF - *International Professional Practices Framework*), elaboradas pelo Instituto de Auditores Internos (IIA – *International Institute Auditors*), que englobam a **Definição de Auditoria Interna**, o **Código de Ética** que deve ser observado pelos auditores e as **Normas Internacionais de Auditoria**, compondo as Orientações Mandatórias da profissão, conforme modelo a seguir descrito:



Figura 72 - Estrutura Internacional de Práticas Profissionais - IPPF

- Regulamento de Auditoria Interna, aprovado pela Diretoria Executiva;
- Relatório de Avaliação dos Riscos Estratégicos do Sebrae/NA;
- PPA 2017/2018 – Sebrae/TO
- Resultado da Pesquisa de Satisfação da AUD 2016;
- RAAA – Relatório de Autoavaliação Assistida 2015;
- PMG – Plano da melhoria da gestão – Ciclo 2016/2017
- Material do Macroprocesso Gestão de Auditoria Interna;
- Pesquisa de Auditoria interna no Brasil 2016 – Deloitte.

A segunda fase do processo foi através de pesquisas, entrevistas e aplicação de questionários, com os principais clientes da Auditoria Interna, de modo que se obtivessem insumos, para consolidarmos o Planejamento Estratégico.

As informações coletadas foram transcritas para uma planilha eletrônica, na qual foram descritos os principais temas que, na concepção dos envolvidos, devam ser priorizados para trabalhos futuros de auditoria. Não obstante, efetuou-se uma análise dos pontos fortes; pontos fracos; ameaças e oportunidades da Auditoria Interna do Sebrae/TO na análise dos envolvidos.

Desta forma, obtivemos um consolidado de informações relevantes, nos quais resultaram na elaboração de um mapa estratégico, que engloba a missão, visão, valores, análise da matriz SWOT (as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), e elaboração do Planejamento Estratégico da Auditoria Interna, contemplando o conjunto de 09 (nove) Objetivos estratégicos: OE1 Capacitação dos Auditores, OE2 Comunicação e Imagem, OE3 Eficiência Operacional, OE4 Monitoramento – Follow UP, OE5 Programa de Integridade Corporativa – Compliance, OE6 Auditorias Especiais e Análise de irregularidades, OE7 Orientação Consultiva e Preventiva, OE8 Auditoria com Foco em Riscos, e OE9 Atendimento aos Órgãos de Controle e Auditorias Externas. Vinculados às ações e indicadores para mensuração de desempenho, podendo ser reavaliado anualmente.

Por fim, ressaltar a importância de apoio constante da Alta Governança, manter uma equipe de auditores capacitados, para desenvolver atividades inerentes, com qualidade e nas melhores práticas e ferramentas do mercado.

### Mapa Estratégico da Auditoria Interna

MISSÃO	Assessorar a alta administração, no desempenho de suas funções e responsabilidades, avaliando a eficiência, eficácia e efetividade dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança, para fornecer transparência na aplicação dos recursos do Sebrae/TO.				
VISÃO	Ser referência no gerenciamento de riscos, controles e governança, adotando uma abordagem sistemática e disciplinada para adicionar valor e melhorar os resultados do Sebrae/TO.				
VALORES	Integridade, Objetividade, Confidencialidade e Competência.				
ATENDIMENTO AOS ÓRGÃOS DE CONTROLE E AUDITORIAS EXTERNAS		AUDITORIA COM FOCO EM RISCOS		ORIENTAÇÃO CONSULTIVA E PREVENTIVA	
Aperfeiçoar o monitoramento da Auditoria Interna para questões vinculadas ao atendimento dos Órgãos de Controle (CGU/TCU) e Auditorias Externas.		Identificar os riscos operacionais existentes em determinado processo, avaliar os controles visando à implementação de soluções estruturais que permitam minimizar esses riscos a um nível de criticidade aceitável.		Prestar atendimento consultivo e preventivo à Direx e aos colaboradores mediante reuniões e/ou consultas, objetivando, uma atuação mais preventiva, a minimização de ocorrências de transações críticas nos processos e o fortalecimento da cultura do risco e compliance.	
Quantidade de horas mínimas previstas no PAINT.		200		400	
Percentual de cobertura de trabalhos de Auditoria com Foco em Riscos em relação ao total macroprocessos do Sebrae (anual)		33%		Quantidade de horas mínimas previstas no PAINT.	
200		33%		400	
AUDITORIAS ESPECIAIS E ANÁLISE DE IRREGULARIDADES.		PROGRAMA DE INTEGRIDADE CORPORATIVA - COMPLIANCE		MONITORAMENTO FOLLOW UP	
Atender as solicitações da Diretoria Executiva, no tocante á auditoria ou análise de irregularidades, não previstas no plano anual de auditoria-PAINT.		Monitorar a implantação dos planos de ação constantes dos relatórios de auditoria da Deloitte, a fim de assegurar à aderência do Sebrae/TO, aos normativos internos e legislações, e estar bem posicionada a nível de Sistema Sebrae.		Monitorar a implantação dos planos de ação constantes dos relatórios de auditoria interna, a fim de minimizar os riscos associados aos processos analisados, especialmente aqueles que possam resultar em perdas financeiras.	
Quantidade de horas mínimas previstas no PAINT.		200		90%	
200		200		90%	
EFICIÊNCIA OPERACIONAL		COMUNICAÇÃO E IMAGEM			
Otimizar e aperfeiçoar continuamente os processos internos de trabalho da Auditoria Interna de modo a assegurar o cumprimento do PAINT e melhorar a qualidade dos serviços prestados.		Aprimorar a comunicação e interação da Auditoria Interna, com as demais áreas do Sebrae/TO, objetivando a constante qualidade dos trabalhos e desmistificação da natureza das atividades.			
Percentual de cumprimento do Plano Anual de Auditoria Interna-PAINT		8			
90%		8			
CAPACITAÇÃO DOS AUDITORES					
Possuir uma equipe de auditores altamente capacitados alinhados com as melhores práticas de mercado, utilizando as mais modernas ferramentas/métodos de auditoria.					
Quantidade mínima de horas aplicadas anualmente à capacitação dos auditores					
240					

Tabela 98 - Mapa Estratégico da Auditoria Interna

## Plano Plurianual de Auditoria Interna – Ciclo 2017/2019

O Plano Plurianual de Auditoria Interna tem como principal objetivo definir a atuação da Auditoria do SEBRAE - TO, ao longo de três anos (1º semestre de 2017 a 2º semestre de 2019). Foi dividido em 05 tópicos:

Divisão	Assunto	Descrição
Tópico 1	Sumário Gerencial	Visão geral da atuação dos profissionais da Auditoria Interna considerando: - Atividades a serem executadas. - Volume previsto de horas. - Distribuição dos profissionais nas atividades existentes.
Tópico 2	Grupos de Atuação	Definição e distribuição das atividades da Auditoria Interna em 08 grupos de atuação, quais sejam: - Avaliação dos Macroprocessos da Cadeia de Valor - Follow up dos processos - Programa de Integridade Corporativa - Compliance Deloitte - Atendimento aos Órgãos de Controle e Auditorias Externas - Orientação Consultiva e Preventiva - Auditorias especiais e Análise de Irregularidades - Relatório de Gestão e/ou Prestação de Contas - Autoavaliação PSEG
Tópico 3	Volume Previsto de Horas Produtivas	Estabelecimento do volume de horas produtivas ao longo do ano, que servirão de base para análise e alocação dos profissionais nas atividades definidas.
Tópico 4	Distribuição de horas por espaço ocupacional (% e horas)	Definição do percentual de atuação e volume de horas dos profissionais em cada um dos grupos de atuação, com base nos espaços ocupacionais existentes na Auditoria Interna.
Tópico 5	Cronograma Previsto	Distribuição das atividades existentes em cada grupo de atuação, considerando as horas previstas para a realização de cada trabalho. A priorização dos macroprocessos a serem avaliados conforme definida pela Alta Governança.

Quadro 53 - Tópicos do Planejamento de Auditoria 2017/2019

Como recursos para execução deste Plano, a Auditoria Interna possui 1 (um) Analista III, 1 (um) Analista I e 1 (um) estagiário em período de 6 horas. Nesse contexto, o volume total previsto de horas produtivas do quadro de profissionais perfaz **4.046 horas anuais**.

Os colaboradores não serão designados a realizarem atividades específicas, considerando apenas os aspectos técnicos existentes. A cada alocação de trabalho serão considerados a experiência anterior e o tipo de trabalho a ser realizado.

No tópico 4 está apresentada a distribuição das horas produtivas em cada grupo de atuação, considerando os espaços ocupacionais existentes, cuja posição resumida é a seguinte:

Assunto	Avaliação dos Macroprocessos da Cadeia de Valor	Follow - UP dos processos	Programa de Integridade Corporativa - Compliance Deloitte	Atendimento aos Órgãos de Controle e Auditorias Externas	Orientação Consultiva e Preventiva	Auditorias especiais ou análise de Irregularidades	Relatório de Gestão e/ou Prestação de Contas	Autoavaliação PSEG	TOTAL
Volume total de horas	3690	4218	600	600	1200	600	780	450	12138
% horas	30%	35%	5%	5%	10%	5%	6%	4%	100%
Quantidade de semanas	92	105	15	15	4	4	20	11	266

Tabela 99 - Distribuição de horas em cada grupo de atuação - ciclo 2017 a 2019

O cronograma previsto para realização das atividades ao longo do ano de 2017, 2018 e 2019 pode ser visualizado no apêndice nº5.

Por meio de priorização da Alta Governança, foi elaborado um gráfico de priorização dos Macroprocessos. Nesse contexto, foram definidos 15 macroprocessos de negócios, que devem

ter sua estrutura de controles internos analisadas, a fim de identificar o nível de exposição aos riscos e, também, possíveis oportunidades de melhoria para operacionalização e gestão das atividades. A fim de definir a priorização e sequência de avaliação dos macroprocessos, foram analisados os seguintes critérios:

- Percepção e apetite ao risco da Alta Governança;
- Materialidade dos Processos;
- Complexidade dos Processos.

A partir da conclusão da avaliação dos Processos e desdobramentos das oportunidades de melhoria identificadas em um plano de ação, a Auditoria interna realizará trabalhos de acompanhamento e análise da efetividade das ações implementadas.

Considerando a equipe existente e o conjunto de outras atividades a serem executadas, estima-se um plano rotativo de aproximadamente 03 anos para a realização da "Avaliação dos macroprocessos" de todos os processos identificados na Cadeia de Valor do Sebrae/TO. Vide apêndices nº 6.

O mesmo prazo é previsto para consecução das atividades de "Follow Up dos Processos".

Além de se dedicarem às atividades mencionadas anteriormente, estão previstas alocações para desempenho de "Trabalhos Recorrentes" e atendimento a "Trabalhos Especiais" solicitados pela Alta Administração.



# Plano Plurianual de Auditoria Interna

5. Cronograma



Atividades	Avaliação (2016)	Horas	Executor	Prazo Previsto (semanas )	2017					2018					2019				
					Quantidade de de Trabalhos (2017)	Período Previsto (semestr e)	Recursos Envolvid os	Horas Estimadas por Profission al	Total	Quantidade e de Trabalhos (2018)	Período Previsto (semestr e)	Recursos Envolvido s	Horas Estimadas por Profission al	Total	Quantidade e de Trabalhos (2019)	Período Previsto (semestr e)	Recursos Envolvido s	Horas Estimadas por Professiona l	Total
Avaliação dos Macroprocessos																			
Gestão de Soluções e Carteiras		300	AUD 2017	8	1	2º	1	300	300					0					0
Planejamento e Execução de Projetos		230	AUD 2017	6	1	2º	1	230	230					0					0
Gestão Administrativa		350	AUD 2017	9	1	1º	1	350	350					0					0
Gestão Jurídica		200	AUD 2017	5	1	1º	1	200	200					0					0
Gestão de Tecnologia da Informação		240	AE- 2017	0	1				0										
Gestão de Negócios		230	AUD 2018	6					0	1	2º	1	230	230					0
Relacionamento com o Cliente		120	AUD 2018	3					0	1	2º	1	120	120					0
Gestão do Capital Humano		300	AUD 2018	8					0	1	1º	1	300	300					0
Gestão de Credenciados		350	AUD 2018	9					0	1	2º	1	350	350					0
Gestão de Suprimentos		350	AUD 2018	9					0	1	1º	1	350	350					0
Gestão Financeira, Orçamentária e Contábil		260	AUD 2019	7					0					0	1	1º	1	260	260
Governança Corporativa		260	AUD 2019	7					0					0	1	2º	1	260	260
Gestão Estratégica		300	AUD 2019	8					0					0	1	1º	1	300	300
Gestão para Excelência		200	AUD 2019	5					0					0	1	2º	1	200	200
Gestão de Marketing Institucional		240	AUD 2019	6					0					0	1	1º	1	240	240
Subtotal				92,25	5				1080	5				1350	5				1260
Follow-UP																			
Monitoramento - Follow UP - 16 Processos Cido 2012/2015		1556	AUD 2017	39	16	1º e 2º	2	778	1556	16	1º e 2º	2	358	716	16	1º e 2º	1	206	206
Governança Corporativa		120		3										0					0
Gestão Estratégica		120		3										0					0
Gestão para Excelência		100		3										0					0
Gestão de Marketing Institucional		120		3										0					0
Gestão de Negócios		120		3										0	1	1º e 2º	1	120	120
Gestão de Soluções e Carteiras		120		3						1	1º e 2º	1	120	120	1	1º e 2º	1	120	120
Planejamento e Execução de Projetos		120		3						1	1º e 2º	1	120	120	1	1º e 2º	1	120	120
Relacionamento com o Cliente		120		3										0	1	1º e 2º	1	120	120
Gestão Administrativa		120		3						1	1º e 2º	1	120	120	1	1º e 2º	1	120	120
Gestão do Capital Humano		120		3										0	1	1º e 2º	1	120	120
Gestão de Credenciados		120		3										0	1	1º e 2º	1	120	120
Gestão Financeira, Orçamentária e Contábil		120		3										0					0
Gestão Jurídica		120		3						1	1º e 2º	1	120	120	1	1º e 2º	1	120	120
Gestão de Suprimentos		120		3										0	1	1º e 2º	1	120	120
Gestão de Tecnologia da Informação		90		2						1	1º e 2º	1	90	90	1	1º e 2º	1	90	90
Subtotal				83	16				1556	21				1286	26				1376
Programa de Integridade Corporativa - Monitoramento - Follow UP - Compliance Deloitte -			N/A	200	5	Diversos	1º e 2º	1	200	200	Diversos	1º e 2º	1	200	200	Diversos	1º e 2º	1	200
Subtotal									200					200					200
Atendimento aos Órgãos de Controle e CGU/TCU e Auditorias Trimestrais			N/A	200	5	4	1º e 2º	1	200	200	4	1º e 2º	1	200	200	4	1º e 2º	1	200
Subtotal									200					200					200
Orientação Consultiva e Preventiva			N/A	400	10	Diversos	1º e 2º	2	200	400	Diversos	1º e 2º	2	200	400	Diversos	1º e 2º	2	400
Subtotal									400					400					400
Auditorias Especiais ou Análise de			N/A	200	5	Diversos	1º e 2º	2	100	200	Diversos	1º e 2º	2	100	200	Diversos	1º e 2º	2	200
Subtotal									200					200					200
Relatório de Gestão e/ou Prestação de			N/A	260	7	Diversos	1º e 2º	2	130	260	Diversos	1º e 2º	2	130	260	Diversos	1º e 2º	2	260
Subtotal									260					260					260
Autoavaliação PSEG			N/A	150	4	Diversos	1º e 2º	1	150	150	Diversos	1º e 2º	1	150	150	Diversos	1º e 2º	1	150
Subtotal									150					150					150
Total Geral									4046					4046					4046

Tabela 100 - Plano Plurianual de Auditoria Interna

## Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT 2017

O Plano Anual de Auditoria Interna tem como principal objetivo definir a atuação da Auditoria do SEBRAE - TO, ao longo do exercício de 2017.

Está apresentada a distribuição das horas produtivas em cada grupo de atuação, considerando os espaços ocupacionais existentes, cuja posição resumida é a seguinte:

Assunto	Avaliação dos Macroprocessos da Cadeia de Valor	Follow - UP dos processos	Programa de Integridade Corporativa - Compliance Deloitte	Atendimento aos Órgãos de Controle e Auditorias Externas	Orientação Consultiva e Preventiva	Auditorias especiais ou análise de Irregularidades	Relatório de Gestão e/ou Prestação de Contas	Autoavaliação PSEG	TOTAL
Volume total de horas	1080	1556	200	200	400	200	260	150	4046
% horas	27%	38%	5%	5%	10%	5%	6%	4%	100%
Quantidade de semanas	27	39	5	5	4	4	7	4	94

Tabela 101 - Distribuição de horas em cada grupo de atuação para 2017

Espaço Ocupacional	Quantidade de Profissionais	Período Disponível Ano (horas)	Férias	Treinamento	Subtotal	Aspectos Administrativos	Saldo Final de Horas Produtivas
		A	B	C	D	E	D - E
Estagiário	1	1440	132	60	1248	125	1123
Analistas	2	3840	352	240	3248	325	2923
		0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5280</b>	<b>484</b>	<b>300</b>	<b>4496</b>	<b>450</b>	<b>4046</b>

Tabela 102 - Distribuição de Horas Produtivas por Espaço Ocupacional

Espaço Ocupacional	Avaliação dos macroprocessos		Follow up dos Processos		Programa de Integridade Corporativa		Atendimento aos Órgãos de Controle e Auditorias Externas		Orientação Consultiva e Preventiva		Auditorias especiais ou análise de Irregularidades		Relatório de Gestão e/ou Prestação de Contas		Autoavaliação PSEG		TOTAL	
	%	horas	%	horas	%	horas	%	horas	%	horas	%	horas	%	horas	%	horas	%	horas
Colaboradores	27%	1093	39%	1578	5%	202	5%	202	9%	364	5%	202	7%	283	3%	121	100%	4046
<b>TOTAL</b>	<b>1093</b>	<b>1578</b>	<b>202</b>	<b>202</b>	<b>364</b>	<b>202</b>	<b>283</b>	<b>121</b>	<b>4046</b>									
	<b>27%</b>		<b>39%</b>		<b>5%</b>		<b>5%</b>		<b>9%</b>		<b>5%</b>		<b>7%</b>		<b>3%</b>		<b>100%</b>	
<b>Total de Horas Ano</b>																	<b>4046</b>	

Tabela 103 - Distribuição média das Horas Produtivas por grupo de atuação

A base utilizada para estabelecer essa distribuição é o volume de horas planejado para 2017. Nesse contexto tem-se aproximadamente a seguinte alocação:

- ✚ 66% dedicada à realização de avaliação dos macroprocessos e monitoramento das oportunidades de melhoria identificadas (Follow UP).
- ✚ 9% atuação Consultiva e Orientativa.
- ✚ 25% para as demais atividades da Auditoria Interna do Sebrae/TO.

					2017				
Atividades	Avaliação (2016)	Horas	Executor	Prazo Previsto (semanas )	Quantidade e de Trabalhos (2017)	Período Previsto (semestre )	Recursos Envolvidos	Horas Estimadas por Profissional	Total
Avaliação dos Macroprocessos									
Gestão de Soluções e Carteiras		300	AUD 2017	8	1	2º	1	300	300
Planejamento e Execução de Projetos		230	AUD 2017	6	1	2º	1	230	230
Gestão Administrativa		350	AUD 2017	9	1	1º	1	350	350
Gestão Jurídica		200	AUD 2017	5	1	1º	1	200	200
Gestão de Tecnologia da Informação		240	AE- 2017	0	1				0
Gestão de Negócios		230	AUD 2018	6					0
Relacionamento com o Cliente		120	AUD 2018	3					0
Gestão do Capital Humano		300	AUD 2018	8					0
Gestão de Credenciados		350	AUD 2018	9					0
Gestão de Suprimentos		350	AUD 2018	9					0
Gestão Financeira, Orçamentária e Contábil		260	AUD 2019	7					0
Governança Corporativa		260	AUD 2019	7					0
Gestão Estratégica		300	AUD 2019	8					0
Gestão para Excelência		200	AUD 2019	5					0
Gestão de Marketing Institucional		240	AUD 2019	6					0
Subtotal				92,25	5				1080
Follow-UP									
Monitoramento - Follow UP - 16 Processos Ciclo 2012/2015		1556	AUD 2017	39	16	1º e 2º	2	778	1556
Governança Corporativa		120		3					
Gestão Estratégica		120		3					
Gestão para Excelência		100		3					
Gestão de Marketing Institucional		120		3					
Gestão de Negócios		120		3					
Gestão de Soluções e Carteiras		120		3					
Planejamento e Execução de Projetos		120		3					
Relacionamento com o Cliente		120		3					
Gestão Administrativa		120		3					
Gestão do Capital Humano		120		3					
Gestão de Credenciados		120		3					
Gestão Financeira, Orçamentária e Contábil		120		3					
Gestão Jurídica		120		3					
Gestão de Suprimentos		120		3					
Gestão de Tecnologia da Informação		90		2					
Subtotal				83	16				1556
Programa de Integridade Corporativa -									
Monitoramento - Follow UP - Compliance Deloitte -	N/A	200		5	Diversos	1º e 2º	1	200	200
Subtotal					200				
Atendimento aos Órgãos de Controle e									
CGU/TCU e Auditorias Trimestrais	N/A	200		5	4	1º e 2º	1	200	200
Subtotal					200				
Orientação Consultiva e Preventiva									
	N/A	400		10	Diversos	1º e 2º	2	200	400
Subtotal					400				
Auditorias Especiais ou Análise de									
	N/A	200		5	Diversos	1º e 2º	2	100	200
Subtotal					200				
Relatório de Gestão e/ou Prestação de Contas									
	N/A	260		7	Diversos	1º e 2º	2	130	260
Subtotal					260				
Autoavaliação PSEG									
	N/A	150		4	Diversos	1º e 2º	1	150	150
Subtotal					150				
Total Geral					4046				

Tabela 104 - Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT 2017

#### 4.3.6. Considerações

Não obstante, o enxugamento da equipe de auditoria, em número de componentes, recursos financeiros e materiais (ferramentas), a extensa programação de atividades estabelecidas no Plano Anual de Auditoria em 2016, alcançou-se resultados satisfatórios, conforme evidenciados no painel de indicadores referentes aos processos do macroprocesso GAI – Gestão de Auditoria Interna.

Por fim, dizer que embora as dificuldades enfrentadas, principalmente daquelas decorrentes da crise econômica, financeira e política, porque passa o país, com impacto negativo, sobre as organizações, concluímos este trabalho com expectativa bastante positiva de que novos rumos

haveremos de trilhar e melhores resultados advirão para o fortalecimento e engrandecimento dessa organização chamada SEBRAE.

#### **4.4. Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos**

O Estatuto da Organização regula as regras de conduta da alta liderança. Destaque para o Regimento Interno do CDE aplicado exclusivamente ao Conselho Deliberativo. Em 2008, foi instituída IN 31, sob a forma de Regulamento Disciplinar, com o objetivo de estabelecer procedimentos para regulamentar à ordem, o respeito pela hierarquia e o bom relacionamento entre todos os empregados do SEBRAE/TO,

Em 2013, como fruto do aprendizado do RAAA do PSEG do ciclo 2012, foi desenvolvido o Código de Ética do SEBRAE/TO, que abrange conselheiros, diretores, empregados e demais colaboradores, definindo as relações de comportamento referentes às obrigações e os deveres entre a alta governança com a força de trabalho e demais partes interessadas. O conteúdo foi elaborado de forma coletiva pelos colaboradores do Sebrae, validado no comitê gestor da excelência e pela Direx, com aprovação por unanimidade no CDE. O Código de Ética é um desdobramento do **Valor 4 – Transparência** - do SEBRAE/TO e, portanto é constituído por valores e princípios éticos consolidados em enunciados que se destinam a orientar as decisões de todos os membros da organização, incluindo diferentes grupos de interesse. Orienta o comportamento ético da empresa considerando a legislação pertinente e contribuindo para a resolução de eventuais conflitos de interesses. Identificados os fatos ou situações em desacordo com as regras estabelecidas ou inadequadas para as ações da organização, a Comissão de Ética, analisa e oferece sugestão de medidas corretivas ou punitivas, vinculadas a IN 31, quando confirmado o descumprimento a este Código. Ainda em 2013 foi instalada a Ouvidoria do SEBRAE/TO com o objetivo de abrir um canal de comunicação permanente com o cidadão, para suas sugestões, elogios, críticas, denúncias e reclamações, em relação aos representantes do SEBRAE TO no desempenho de suas atribuições e ao atendimento da missão instituída por lei ao SEBRAE.

Em 2013 a Cartilha do Código de Ética foi entregue a todos os conselheiros, diretores, colaboradores e estagiários do SEBRAE/TO, sendo registrada a entrega através da assinatura do Termo de Compromisso. Também foi criado um ambiente virtual no Portal do SEBRAE/TO e na intranet para disponibilização do Código de Ética em meio eletrônico bem como o acesso a canais para recebimento das denúncias externas das demais partes interessadas. Em 2014, de forma proativa, para reforçar o entendimento e disseminação e considerando o aprendizado do RAAA do PSEG no ciclo 2013, foi desenvolvida na 1ª Semana de Capacitação dos Colaboradores um workshop de 04 horas para estudo do Código de Ética com toda a força de trabalho. Além disso, para garantir a disseminação às outras partes interessadas, os fornecedores do SEBRAE/TO receberam 01 exemplar da Cartilha do Código de Ética, através do envio de correspondência da Direx. Também ressalta-se a distribuição de exemplares aos fornecedores e expositores participantes da Feira do Empreendedor 2014, assim como a disponibilização do Canal Ouvidoria nos pontos estratégicos de atendimento da Feira.

Quanto ao tratamento dado às manifestações referentes às questões éticas, o mesmo é conduzido corporativamente pela **Comissão de Ética**, nomeada por meio de **Resolução Direx 015/2013**, e tem como objetivo assegurar que quaisquer manifestações sejam do tipo

denúncia, reclamações, elogios, sugestões, solicitações, entre outras direcionadas ao SEBRAE/TO, sejam tratadas e recebam respostas adequadas. As denúncias recebidas via os canais citados anteriormente, são analisadas em reunião da Comissão de Ética que emite parecer da procedência e das providências a serem tomadas e encaminha para análise e deliberação da Direx, que poderá aplicar medidas disciplinares ao denunciado, conforme estabelecido no artigo 12 do Código.

Em 2015 foi realizada a revisão do Código de Ética do SEBRAE/TO, sendo aprovada pela Diretoria em 2016 por meio da Resolução Direx 051/2016. Ainda em 2016 foi constituída a nova Comissão de Ética, conforme Portaria DIREX 042/2016 e foi iniciada a campanha de endomarketing por meio do envio de e-mail marketing para informa e divulgar a Código na sua 2º edição. A 2º edição do Código de Ética está publicado no Conexão SEBRAE, disponível para acesso a todos colaboradores.

No ano de 2016, foram encaminhados 07 fatos de eventuais infrações de conduta ética. Em 02 casos foi realizado PAE - Procedimento de Apuração Ética, julgadas procedentes. Para 05 fatos, após análise da Comissão de Ética, foram classificados como faltas leves, considerando o disposto na IN 31 02, item 3.4.

#### 4.5. Gestão de Riscos e Controles Internos



Figura 73- As três linhas de defesas de uma instituição

A Gestão da conformidade da organização com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis as diretrizes estabelecidas é assegurada pela Alta Governança, que tem a responsabilidade de garantir o cumprimento do Estatuto Social, lei maior que norteia o seu caminhar, suportada com os processos operacionais de apoio pelas seguintes unidades corporativas: Unidade de Assessoria Jurídica (UASJUR), Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade (UGOC) por meio das subáreas de “Análise de Processos”, “Análise

de Contratos e Convênios” e “Validação de Tributos” e Unidade de Gestão para Excelência – UGEX, por meio das subáreas: Comissão Permanente de Licitação (CPL) e Núcleo de Responsabilidade Social, e são incorporadas aos procedimentos internos sempre em conformidade com as diretrizes normativas do SEBRAE Tocantins. Essas unidades participam do planejamento operacional mediante análise da legislação que impacta nas atividades do SEBRAE/TO. Além disso, são realizadas periodicamente pela Unidade de Auditoria Interna (UAUDI) auditorias com foco em risco e Compliance, para identificação de situações que podem resultar em sanções para o SEBRAE/TO.

A cada três meses são realizadas auditorias de revisão intermediárias por empresas de Auditoria Independente. Além disso, a Instituição é monitorada em todos os aspectos da gestão, pelos órgãos de controle do governo como o CGU e o TCU, visto que, gerir Contribuição Parafiscal ainda com a finalidade de assegurar a conformidade aos requisitos legais e regulamentares aplicáveis, o SEBRAE/TO mantém ativos os seguintes instrumentos para obtenção e manipulação de informações: assinatura do Boletim IOB – Manual de Procedimentos para Atualização de Informações Contábeis, Tributárias e de Pessoal, com frequência semanal para uso pelas Unidades de Gestão Orçamentária Controle e Contabilidade (UGOCC) e Unidade de Gestão de Pessoas (UGP). Em 2014 foi implantado o Sistema Integrado de Legislação Aplicável (SILA), que possibilita o levantamento dos requisitos legais aplicáveis nas áreas de Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional e Responsabilidade Social Empresarial, inerentes às atividades, processos, produtos e instalações da organização. O sistema é on-line, disponível no site da empresa contratada e contém a relação dos requisitos legais (leis, decretos, portarias) aplicáveis ao SEBRAE/TO, com abrangência Federal, Estadual e Municipal, que são analisadas pelas Unidades Corporativas responsáveis monitoramento dessas naturezas legais e analisam as eventuais aplicações ao SEBRAE/TO.

Através da metodologia de auditoria com foco em risco, sistematicamente são desenvolvidos e aplicados programas de trabalhos para avaliação dos processos estratégicos e de negócios da instituição, prevendo possibilidade de materialização de riscos identificados estarem em desconforme com a regulamentação da entidade ou a legislação do ambiente onde o Sebrae/TO está inserido.

Outro fator relevante a ser citado, é que desde 2015, o Conselho Deliberativo do Sebrae Nacional (CDN) contratou a empresa de consultoria e auditoria, Deloitte, para realizar um Programa de Integridade Corporativa (Compliance), com escopos definidos para cada Sebrae/UF, a fim de assegurar a aplicação e aderência de políticas e normas legais, pelos entes do Sistema Sebrae.

#### **4.6. Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados**

***Justificativa:** De acordo com o Art.9, VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal.*

Os Diretores e Superintendência são remunerados, conforme abaixo:

COMPOSIÇÃO DE REMUNERAÇÃO DE DIRETOR NÃO EMPREGADO			
NOME	REMUNERAÇÃO	GRATIFICAÇÃO	TOTAL
Omar Antonio Hennemann	R\$ 18.184,00	R\$ 9.077,00	R\$ 27.231,00
Higino Julia Piti	R\$ 18.184,00	R\$ 7.261,00	R\$ 25.415,00
Jarbas Luis Meurer	R\$ 18.184,00	R\$ 7.261,00	R\$ 25.415,00

Quadro 54 - Remuneração da Diretoria Executiva

#### 4.7. Informações sobre a empresa de Auditoria Independente contratada

O Sistema Sebrae possui contrato com a empresa de auditoria independente KPMG Auditores Independentes, oriundo da Concorrência (processo licitatório) 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.

## 5. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

### 5.1. Gestão de pessoas

#### 5.1.1. Estrutura de pessoal da unidade

##### a) Composição da força de trabalho:

Número de empregados Contratos por Tempo Indeterminado e Contratos por Prazo Determinado em 31/12/2016 + indicados sem diretores.

Quantitativo de Funcionários	
Prazo Indeterminado	140
Prazo Determinado	00
Indicado	07
<b>Total</b>	<b>147</b>

Quadro 55 - Quantitativo de funcionários

##### b) Distribuição da força de trabalho, especialmente no âmbito das áreas técnicas responsáveis por macroprocesso finalístico e de unidades e subunidades descentralizadas:

Quantidade e Percentual de analistas e assistentes

ANALISTAS			
Função	Quantidade	Total de colaboradores	Percentual % Por Função
Analista I	62	147	42,19
Analista II	42		28,57
Analista III	05		3,40
TOTAL	109		74,16
ASSISTENTES			
Função	Quantidade	Total de colaboradores	Percentual % Por Função
Assistente I	08	147	5,44
Assistente II	27		18,36
TOTAL	45		23,80
DIRETORES			
Função	Quantidade	Total de colaboradores	Percentual % Por Função
Diretores	03	147	2,04
TOTAL	03		2,04

Tabela 105 - Quantitativo de funcionários por cargos

Relação entre servidores efetivos e temporários;

Quantitativo de Funcionários	
Prazo Indeterminado	137
Prazo Determinado	00
Indicado	10
<b>Total</b>	<b>147</b>

Quadro 56 - Quantitativo de Funcionários

- c) Justificativa: No ano de 2016, informamos que não foi realizado nenhum estudo para avaliar a distribuição do pessoal no âmbito da unidade.
- d) Perfil de Escolaridade por faixa (ensino médio incompleto, ensino médio completo).

Quantitativo por Escolaridade	
Ensino Médio Incompleto	0%
Ensino Médio Completo	15,04%
Graduação	84,96%

Quadro 57 - Quantitativo de Funcionários Por Perfil de Escolaridade

- e) Perfil de Idade (menos de 21 anos, de 22 a 30 anos).



Quantitativo por Faixa Etária	
Menos de 21 anos	0,00%
De 22 a 30 anos	28,57%
De 31 a 40 anos	39,45%
De 41 a 60 anos	28,58%
Acima de 61 anos	3,40%

Quadro 58 - Quantitativo de Funcionários Por Perfil de Idade

f) Inativos e pensionistas:

No ano de 2016, não tivemos nenhum afastamento por aposentadoria. Temos apenas um caso no SEBRAE Tocantins e este foi no ano de 2003.

g) Política de capacitação e treinamento do pessoal:

As ações de capacitação e treinamento orientam o desenvolvimento profissional com foco em competências, de forma a aprimorar a qualificação dos empregados do Sebrae Tocantins. As ações de capacitação são ofertadas pela Universidade Corporativa Sebrae Nacional e Local cuja missão é promover ações educacionais para o desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos, contribuindo para o alcance dos resultados do Sebrae/TO junto às micro e pequenas empresas, sustentada pelos seguintes valores: Inovação, corresponsabilidade, compartilhamento, Transparência, Flexibilidade, Cidadania e Universalização. É foco de atenção da Universidade Corporativa Sebrae a adoção de múltiplas formas de aprendizagem, não se limitando ao modelo tradicional de sala de aula. Isso significa que devem ser considerados os ambientes virtuais, valorizando o *lôcus* de trabalho como espaço de aprendizagem coletiva, a partir da reflexão da prática.

As ações de capacitação definidas nas metas de desenvolvimento são planejadas tendo em vista as necessidades de aprimoramento de competências, associadas ao alcance das metas de desempenho estabelecidas no Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual – PADI. Os processos relacionados à Capacitação são: planejamento, execução das ações de capacitação, avaliação da efetividade das ações e gerenciamento. As ações de capacitação são organizadas como Programas de Formação ou como Ações Pontuais.

A responsabilidade pelo gerenciamento das ações de capacitação é compartilhada entre a UGP e os gestores das demais Unidades do Sebrae/TO.

Para o exercício de 2016, a prioridade do Sebrae-TO foi preparar seu corpo funcional para serem instrutores e consultores e também desenvolver os profissionais do Atendimento. Para isso, foi dado início aos seguintes programas:

**Programa de Formação de Instrutores e Consultores Internos:** objetivo de capacitar analistas do Sebrae-TO para que possam ministrar instrutoria e consultorias para os pequenos negócios.

**Programa de Desenvolvimento dos Profissionais do Atendimento:** Objetivo de desenvolver os profissionais do atendimento por meio de ações de capacitação, comunicação e suporte para que possam ter excelência no atendimento com foco no cliente.

h) Indicadores gerenciais sobre a gestão de pessoas:

**Indicador: Turnover**

**Definição:** O cálculo do índice de rotatividade de pessoal (turnover) é baseado no volume de todas as admissões e demissões de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis no Sebrae, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.

Forma de cálculo:

$$\frac{\text{total de admitidos no ano} + \text{total de demitidos no ano}}{2} \times 100$$

*quadro de funcionários do ano anterior*

**Cálculo:**  $4+9/2*100/155 = 4,19\%$

Número total de admitidos no ano = 4

Número total de demitidos no ano = 9

Número total do quadro de funcionários do ano anterior = 155

#### **Indicador: Absenteísmo**

**Definição:** Absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, por motivo de faltas e que são abonadas.

**Forma de cálculo:**

Absenteísmo = Capacidade produtiva em dias - dias trabalhados

**Cálculo:**  $298.704 - 292.117 = 6587$

**Sendo que:**

Capacidade produtiva em dias = quantidade de dias úteis x número de empregados

**Cálculo:**  $254 \times 147 = 37338 \times 8 = 298.704h$

Dias trabalhados = capacidade produtiva - dias abonados

**Cálculo:**  $298.704 - 6.587 = 292.117$

**Cálculo:**  $6.587/298.704 \times 100 = 2,21\%$

Número de horas abonadas no ano = **6.587**

Número de horas a serem trabalhadas no ano: **298.704**

#### **Indicador: Eficácia na seleção**

**Definição:** Cálculo do percentual de colaboradores que permanecem no SEBRAE após o 1º ano de contrato. A proporção é calculada em relação a todos os admitidos no ano analisado, independentemente do tipo de contrato.

**Forma de cálculo:**

$$\frac{\text{número de colaboradores admitidos no ano analisado que completaram um ano ou mais de atividade}}{\text{número total de colaboradores admitidos no ano analisado}} \times 100$$

**Cálculo:**  $02/04 \times 100 = 50\%$

Número de colaboradores admitidos com 01 ano = **02**

Número total de colaboradores admitidos no ano: **04**

#### **Indicador: Taxa de desligamento voluntario**

**Definição:** O cálculo para taxa de desligamento voluntaria é baseado no número de colaboradores que solicitaram desligamento com o total de colaboradores desligados no ano:

**Forma de cálculo:**

$$DVol = x \frac{\text{Nº de colaboradores que solicitaram desligamento}}{\text{Total de colaboradores desligados no período}} * 100$$

**Cálculo:**  $2/9 * 100 = 22,22\%$

Número total de colaboradores desligados voluntariamente no ano = **2**

Número total de colaboradores desligado no ano = **09**

#### **Indicador: Taxa de desligamento involuntário**

**Definição:** O cálculo para taxa de desligamento involuntário é baseado no número de colaboradores que foram desligados com o total de colaboradores desligados no ano:

**Forma de cálculo:**

$$DVol = \frac{\text{Nº de colaboradores que foram desligados}}{\text{Total de colaboradores desligados no ano}} * 100$$

**Cálculo:**  $7/9 * 100 = 77,78\%$

Número total de colaboradores desligados involuntariamente no ano = **7**

Número total de colaboradores desligado no ano = **09**

#### **5.1.2. Demonstrativo das despesas com pessoal**

- a) Custos associados à manutenção de Recursos humanos, (despesas com pessoal encargos e benefícios) do período de 01/01/2016 a 30/11/2016 (até Novembro/2016).

1. Salários e gratificação
2. Benefícios
3. Encargos trabalhistas

Custos com Manutenção do RH	
Salários e gratificação	R\$ 10.635.229,29
Benefícios	R\$ 3.536.850,02
Encargos trabalhistas	R\$ 3.504.167,78

Quadro 59 - Custos com manutenção do RH

- b) Quantidade de estagiários em 31/12/2016

Nível de escolaridade	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Despesa no exercício
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	(Em R\$ mil)
<b>1. Nível Superior</b>	SIM	SIM	SIM	SIM	
1.1 Área Fim	21	18	18	17	R\$ 65.120,00
1.2 Área Meio	30	16	17	17	R\$ 69.496,00
<b>2. Nível Médio</b>	NÃO	NÃO	SIM	SIM	
2.1 Área Fim	0	0	0	0	R\$ 0,00
2.2 Área Meio	0	0	1	1	R\$ 1.306,00
<b>3. Total (1+2)</b>	<b>51</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>R\$ 135.922,00</b>

Tabela 106- Quantidade de estagiários

**c) Valor da bolsa**

✓ Auxílio bolsa: R\$ 680,00

**d) Benefícios para estagiários (vale transporte, recesso, gratificação extraordinária)**

✓ Auxílio bolsa transporte: R\$ 200,00

**a) Mão de Obra Terceirizada**

Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva

Unidade Contratante									
Nome: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins									
UG/Gestão: Unidade de Administração e Finanças					CNPJ: 25.089.962/0001-90				
Informações sobre os contratos									
Ano do contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada	Período contratual de execução das atividades contratadas		Despesa executada no contrato	Nível de Escolaridade	Situação do Contrato
				(CNPJ)	Início	Fim			
2000			PRAZO INDETERMINADO	IEL – Instituto Euvaldo Lodi	2004	Indeterminado	135.922,00	S	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.									

Tabela 107 - Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva

Contratos de Prestação de Serviços com Locação de Mão de Obra

Unidade Contratante														
Nome:		SEBRAE TOCANTINS												
UG/Gestão:		PESSOAL								CNPJ:		25.089.962/0001-90		
Informações sobre os Contratos														
Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período Contratual de Execução das Atividades Contratadas		Nível de Escolaridade Exigido dos Trabalhadores Contratados						Sit.	
					Início	Fim	F		M		S			
							P	C	P	C	P	C		
2004	11	O	PRAZO INDETERMINADO	FUNDAÇÃO PRÓ-CERRADO	2004	Indeterminado	04	04						ATIVO PRORROGADO

**Observações:**

**LEGENDA**

**Área:**

1. Segurança: 7. Telecomunicações;

2. Transportes: 8. Manutenção de bens móveis

3. Informática: 9. Manutenção de bens imóveis

4. Copeiragem: 10. Brigadistas

5. Recepção: 11. Apoio Administrativo – Menores Aprendizes

6. Reprografia: 12. Outras

Fonte:

**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.

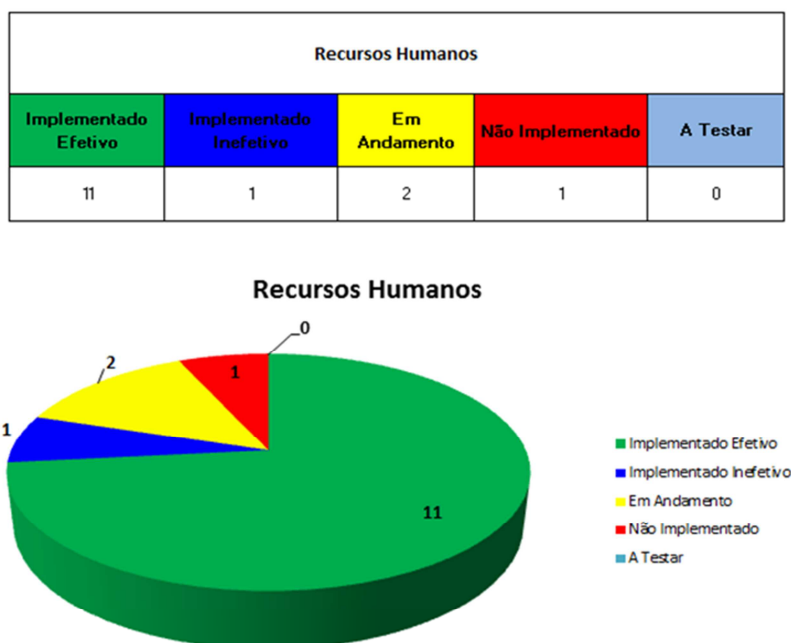
**Quantidade de trabalhadores:** (P) Prevista no contrato; (C) Efetivamente contratada.

Tabela 108 - Contratos de Prestação de Serviços com Locação de Mão de Obra

### 5.1.3. Gestão de riscos relacionados ao pessoal

A metodologia de Auditoria Interna utilizada pelo Sebrae tem foco em riscos, com uma abordagem “de cima para baixo”, partindo dos riscos estratégicos para o planejamento dos trabalhos, o que auxilia a organização a focar os recursos de auditoria interna em áreas de maior importância e valor.

A avaliação do processo de Recursos Humanos ocorreu em outubro de 2012, no qual resultou em 15 (quinze) oportunidades de melhorias. Neste sentido, realizamos monitoramento dos planos de ação (follow-up), nos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016. Para este último, adotamos a sistemática de gestão via ferramenta GPWEB. Quanto aos resultados mensurados, cujos registros ocorreram em tempo real, a integração e a dinâmica do processo, registrar a evolução de implementações em 73,32% dos planos de ação e consequentemente a melhoria dos controles internos do Sebrae/TO.



***O gráfico demonstra a situação após monitoramento dos planos de ação alusivos ao processo de Recursos Humanos***

Figura 74 - Status dos planos de ação - Processo Recursos Humanos

1. Ausência de Instruções Normativas (INs) e/ou Instruções Normativas desatualizadas	Em andamento	
2. Inexistência de Acordo Coletivo com sindicato da categoria	Implementada	Efetiva
3. Inexistência de Código de Ética e Política de Integração para novos funcionários	Implementada	Efetiva
4. Ausência de revisão formal dos formulários <i>CheckList</i> nos processos de Admissão e Demissão	Implementada	Inefetiva
5. Possibilidade de cadastros de colaboradores em duplicidade no sistema <i>RM Labore</i>	Implementada	Efetiva
6. Ausência de revisão dos acessos sistêmicos às atividades-chaves da Unidade de Gestão de Pessoas (UGP)	Implementada	Efetiva
7. Possibilidade de divulgação de informações confidenciais dos funcionários sem autorização prévia	Em Andamento	
8. Falta de controle sistêmico dos colaboradores com impedimentos legais para demissão	Implementada	Efetiva
9. Ausência de aceite e/ou aprovação formal da Diretoria Executiva nos <i>Avisos de Férias</i> dos colaboradores	Implementada	Efetiva
10. Pagamento de salários mensais sem parâmetros (fechamento dos pontos)	Implementada	Efetiva
11. Inconsistências na <i>Avaliação de Competências</i> dos colaboradores do Sebrae/TO	Implementada	Efetiva
12. Inconsistências no processo de aprovação das participações dos colaboradores em cursos/palestras	Implementada	Efetiva
13. Ausência de revisão formal dos lançamentos realizados na Folha de Pagamento	Implementada	Efetiva
14. Atraso no envio das <i>Solicitações de Reembolso</i> dos funcionários cedidos ao Sebrae/NA e a Secretaria de Indústria e Turismo (SECIT)	Implementada	Efetiva
15. Cálculo do Banco de Horas em desacordo com a legislação vigente	Não implementada	

Figura 75 - Apontamentos de Auditoria

## 5.2. Gestão do patrimônio e infraestrutura

- Patrimônio:

Em 17 de setembro de 1998 foi implantada a Instrução Normativa nº 11, e revisada no dia 01 de junho de 2001, que instituiu o Regulamento Sobre a Gestão dos Bens Móveis que compõem o Acervo Patrimonial do SEBRAE/TO, além dessa normativa são utilizadas mais duas para instrução sobre o patrimônio do SEBRAE/TO, são elas a Normativa 12/2001 – Conferência Física/Contábil dos Bens Patrimoniais e a Normativa nº 13/2001 – Alienação de Bens Patrimoniais. Possuímos Sistema para controle e gestão de todos os bens patrimoniados do SEBRAE/TO, que é o RM Bonum, através desse sistema realizamos o cadastro, controle e movimentação de todo o ativo imobilizado da instituição. Além das normativas específicas para gestão dos bens, é realizado anualmente inventário de todos os ativos imobilizados, para verificação do estado de conservação e local correto dos mesmos, tendo como responsáveis os respectivos gestores aos quais os bens são destinados.

- Infraestrutura:

O SEBRAE/TO possui dentro da sua infraestrutura física sua sede administrativa e o prédio de Araguaína, além de um lote na 403 Sul também em Palmas. As demais unidades do interior, em Araguatins, Colinas do Tocantins, Guaraí, Paraíso do Tocantins, Porto Nacional, Gurupi e Dianópolis, Regional Palmas Centro e Regional Palmas Sul são locados.

### 5.2.1. Gestão do patrimônio imobiliário da União

#### Frota de Veículos Própria:



ITEM	PLACA	ANO: FAB/MOD	MODELO	COR	N° CHASSI	RENAVAM	UNIDADE	QNT
01	OLM-2909	2013	HILUX	PRATA	8AJFY29G5D8531005	535514514	DIRAF (PRÓPRIO)	01
02	OLM-7575	2013	HILUX	BRANCO	8AJFY29GXD8534918	545848733	CDE (PRÓPRIO)	01

Quadro 60- Frota de Veículos Própria

**TOTAL: 02 VEICULOS**

**Imóveis próprios do Sebrae TO**

IMÓVEL	ENDEREÇO
SEDE	102 N AV LO 04 N° 01
LOTE PALMAS	APE 11-B ACSU SO 40 AV LO 09
UNOP ARAGUAÍNA	RUA 25 DE DEZEMBRO, 152 CENTRO

Quadro 61 - Imóveis Próprios do Sebrae

**Nota explicativa:**

Os imóveis apresentados são próprios do Sebrae/TO e não aplicados a União.

### 5.2.2. Informações sobre imóveis locados de terceiros

ANO DO CONTRATO	UNIDADE	NATUREZA	IDENTIFICAÇÃO DO CONTRATO	EMPRESA CONTRATADA	ENDEREÇO	Valor Aluguel/mês	CNPJ/CPF	PERÍODO CONTRATUAL	SITUAÇÃO
2016	CEE/CDE	LOCAÇÃO	001/2016	JOSÉ DO BONFIM PINTO	ACNE 01 RUA NE 01 LT 31	R\$ 10.000,00	035.688.061-34	01/12/2016 A 30/11/2019	VIGENTE
2013	RPS TAQUARALTO	LOCAÇÃO	002/2013 3º TA	FORNARI E MOREIRA LTDA	RUA T 02 LT 09, 10 E 11 - SETOR SANTA FÉ TAQUARALTO	R\$ 9.000,00	05.628.834/0001-05	01/05/2013 A 01/05/2018	VIGENTE
2013	UNOP COLINAS	LOCAÇÃO	004/2013 3º TA	AMALIA NEVES DOS SANTOS	AV PEDRO LUDOVICO TEIXEIRA Nº 1059	R\$ 2.876,00	007.272.541-97	01/09/2013 A 01/09/2017	VIGENTE
2011	UNOP PARAISO	LOCAÇÃO	001/2011 5º TA	WALDSON RODRIGUES AIRES	AV 13 DE MAIO Nº 587	R\$ 2.750,32	341.121.111-34	27/11/2015 A 03/12/2016	VIGENTE
2012	UNOP GUARAÍ	LOCAÇÃO	008/2012 3º TA	CARLOS ARAUJO COSTA	AV BERNADO SAYÃO Nº 1579	R\$ 1.900,00	489.118.369-15	04/12/2012 A 04/12/2017	VIGENTE
2016	UNOP ARAGUATINS	LOCAÇÃO	003/2016	WILLIAN DA SILVA FERREIRA	RUA QUINTINO BOCAIUVA S/Nº CENTRO	R\$ 2.199,79	892.397.171-53	07/12/2016 A 06/12/2017	VIGENTE
2013	UNOP PORTO NACIONAL	LOCAÇÃO	006/2013 4º TA	JUAREZ ROSSI	RUA FREDERICO LEMOS Nº 719	R\$ 2.708,53	260.702.001-87	21/11/2016 A 20/11/2017	VIGENTE
2013	UNOP PORTO NACIONAL	LOCAÇÃO/GARAGEM	005/2013 4º TA	MARIA NAZARE CHAVES DOS SANTOS	AV JOAQUIM AIRES Nº 2262	R\$ 490,91	577.628.131-87	03/11/2016 A 02/11/2017	VIGENTE
2015	UNOP GURUPI	LOCAÇÃO	006/2015	MOACIR RODRIGUES DE BRITO	AVENIDA PARÁ Nº 1211 Q-7 LT 11	R\$ 6.000,00	354.507.201-06	09/12/2016 A 08/12/2017	VIGENTE
2015	UAF	LOCAÇÃO/DEPOSITO	004/2015	ADRIANO DE PAULA SILVA LIMA	QUADRA 403 NORTE ALAMEDA 04 LOTE 14	R\$ 1.550,00	818.919.971-49	16/09/2015 A 15/09/2016	VIGENTE

Quadro 62 - Imóveis locados de terceiros.

### 5.3. Gestão da Tecnologia da Informação

#### 5.3.1. Principais Sistemas Tecnológicos

Nome	Função	Ano de implantação	Responsável Técnico	Responsável Área de Negócios
SGE	Sistema de Gestão Estratégica – Administração de projetos, ações e seus recursos/orçamentos.	2010	SEBRAE/NA	Unidade de Gestão Estratégica (Luciana Aguiar)
SME	Sistema de Monitoramento Estratégico – Acompanhamento de resultados e execuções.	2008	SEBRAE/NA	Unidade de Gestão Estratégica (Luciana Aguiar)
TOTVS RM	ERP Sistemas de gestão empresarial (Recursos humanos, fiscal/financeiro, contábil).	2009	Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)	Unidade de Controle Contabilidade (Andréia Facundes)
Docflow	Workflow - Automação de processos de negócio	2007	Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)	Unidade de Controle Contabilidade (José Reinaldo)
Siacweb	CRM Sistema de Atendimento ao Cliente	2001	SEBRAE/NA e Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)	Unidade de Atendimento (Myrlla Parente)
SGC	Sistema de Gestão de Credenciados/Consultores	2012	SEBRAE/NA	Unidade de Articulação e Conhecimento (Clarice Soares)
Intranet	Disponibilização de informações, acessos aos sistemas corporativos, deliberações da diretoria e informações em geral para a Força de Trabalho.	2011	Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)	Unidade de Marketing e Comunicação (Sabrina Brito)
SGV	Sistema de Gestão de Veículos, Controle de agenda da frota	2013	Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)	Unidade de Administração e Finanças (Rodrigo Santana)
GPWeb	Sistema de Gestão de Projetos	2015	Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)	Unidade de Gestão para Excelência (Emerson Montenegro)
Conexão SEBRAE	Sistema de colaboratividade provido pelo SEBRAE/NA que atualmente hospeda a INTRANET do SEBRAE/TO	2016	SEBRAE/NA	Unidade de Marketing e Comunicação

				(Sabrina Brito)
SE Suite	Gestão de Processos, Gestão de Conteúdo, Gestão da Qualidade, entre outros que substituirá gradualmente o sistema Docflow e somará com novas funcionalidades	2016/2017	Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)	Unidade de Gestão para Excelência (Vera Braga)
SiacNet Online	Sistema de gerenciamento de inscrição Online, emissão de certificado e download de material, integrado ao SiacWeb focado para o público alvo.	2016/2017	Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)	Unidade de Atendimento (Jeferson Moraes)

Quadro 63 - Principais Sistemas Tecnológicos

### 5.3.2. Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da informação (PETI) e sobre o Plano Diretor da Tecnologia da Informação (PDTI).

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) foi elaborado com a finalidade de prover o SEBRAE Tocantins de um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos da Tecnologia da Informação. A sua institucionalização como mais um instrumento de gestão foi prevista pelo SEBRAE Nacional e devidamente alinhado ao Mapa Estratégico do SEBRAE Tocantins 2014 - 2017 como uma das metas de gestão, de modo que a elaboração deste documento representa um significativo avanço no desenvolvimento institucional. O plano deverá promover mudanças na forma como a gestão de TI vem se desenvolvendo no SEBRAE ao longo dos anos. Destaca-se que uma das principais premissas em que o documento está alicerçado é proporcionar a evolução da área de TI, fazendo com que esta saia da condição de apoio operacional e passe à condição de apoio estratégico à gestão, em especial aos projetos finalísticos e setoriais relacionados às Micro e Pequenas Empresas. Considera-se a sua elaboração e implementação como um processo dinâmico e evolutivo no qual todo o ambiente interno SEBRAE Tocantins e seus stakeholders deverão estar inseridos.

#### Plano de Capacitação de TI

Conforme melhores práticas de mercado, a Unidade de Tecnologia da Informação da instituição é dividida em 3 subáreas de atuação, conforme abaixo:

- **Infraestrutura:** Compreende a administração de todos os ativos de rede, parque de servidores, segurança e serviços base de TI (E-mail, Domínio...);
- **Sistemas:** Abrange todos os sistemas corporativos e bancos de dados utilizados pela instituição;
- **Atendimento:** Responsável pelo gerenciamento das demandas internas e externas a UTIC, atendimento de 1º e 2º nível no suporte ao usuário e gestão das estações de trabalho e seus ativos físicos e lógicos.

Sendo assim, o plano de capacitação segue a subdivisão acima e contém também os níveis de prioridade, considerando o risco e ganho de performance.

No ano de 2016 foram realizados os seguintes treinamentos:

Treinamento	Colaboradores Participantes	Objetivo
Gestão de Fornecedores de TI	1	Mostrar as principais métricas e indicadores de mercado e repassar o método de implantação no ambiente da instituição.

Quadro 64 - Treinamentos da equipe de TI

### Força de Trabalho da Unidade de Tecnologia da Informação

Quantidade	Espaço Ocupacional	Carreira
01	Analista II (Gerente de TI)	Funcionário de Carreira de TI
01	Analista I	Funcionário de Carreira de TI
01	Assistente II	Funcionário de Carreira de TI
01	Assistente II	Funcionário de Carreira de TI
03	Estagiário	Estágio de Nível Superior
01	Terceirizado	Nível de Assistente

Quadro 65 - Quantidade de pessoal da área de TI

### Processos de Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação

Segue abaixo os 4 principais processos descritos que contemplam a TI do SEBRAE/TO:

#### a) Administrar Infraestrutura de TI

A administração de Infraestrutura de T.I. do SEBRAE/TO é responsável pelo controle de entrada e saída de informação da instituição, que é feita de forma sistêmica. Além disso, controla e atualiza o antivírus, com objetivo de evitar ameaças virtuais e garantir a segurança da informação e comunicação de dados. A política de proxy do SEBRAE é feita em conjunto com o SEBRAE nacional, que controla a atualização da política.

O SEBRAE possui a política de Segurança da Informação, que possui objetivo de preservar a segurança das Informações, garantindo confidencialidade, integridade, disponibilidade e legalidade das mesmas, assim como dos Ativos de Tecnologia de Informação e Comunicação (ATICs) que as sustentam.

O SEBRAE consta de um comitê de Segurança da Informação, que é responsável por fazer a Gestão da Segurança da Informação e Comunicação, juntamente com a equipe de T.I. e analisar as ocorrências de violações e demais eventos negativos relativos à Segurança de Informação e Comunicação, acionando a UTIC ou outras Unidades impactadas/responsáveis quando necessário.

A equipe de T.I. deverá realizar reuniões semestrais com o comitê de T.I, com o intuito dos participantes trazerem e contribuir com melhorias a nível estratégico para a área de Tecnologia da Informação. Além disso, o comitê deverá:

- Analisar criticamente incidentes em conjunto com a gerência de T.I.;
- Propor investimentos relacionados à segurança da informação com o objetivo de reduzir mais os riscos;

- Construir e posteriormente, atualizar as versões da Política de Segurança da Informação e a inclusão, a eliminação ou a mudança de normas complementares;
- Definir as medidas cabíveis nos casos de descumprimento da das Normas de Segurança da Informação, juntamente com a gerência de T.I.

Para realizar a gestão de rede e processamento de dados, o analista deverá realizar um plano de manutenção preventiva do datacenter. O Data Center abriga os servidores e seu sistema operacional, a virtualização dos servidores, e outros componentes como sistemas de armazenamento de dados e ativos de rede. O objetivo principal de é garantir a disponibilidade de equipamentos que rodam sistemas cruciais para o negócio do SEBRAE/TO.

Além disso, são feitas visitas in loco de manutenção preventiva a fim de verificar, através de um checklist, a segurança física, a prevenção de incêndios, a refrigeração e energia. Após manutenção, é necessário registrar as rotinas em um formulário de manutenção.

Para controle de backups, o SEBRAE/TO possui uma política que objetiva preservar os dados da instituição, garantindo confidencialidade, integridade e disponibilidade dos mesmos, além de estabelecer uma política de cópias de segurança e restauração de arquivos digitais armazenados no parque tecnológico do SEBRAE/TO. Os donos dos dados deverão ter ciência dos tempos de retenção estabelecidos na política para cada tipo de informação e os administradores / operadores de backup deverão zelar pelo cumprimento das diretrizes estabelecidas na política de backups.

#### **b) Prestar Suporte aos Usuários**

O atendimento aos usuários poderá ser feito através do helpdesk, canal utilizado para a maioria dos atendimentos que a Unidade realiza. Sendo eles categorizados como qualquer suporte a utilização, funcionamento ou configuração de ativos tecnológicos do SEBRAE/TO. O usuário poderá abrir um chamado através do e-mail ou via sistema.

Outra forma de realizar atendimento aos usuários é via sistema docflow, sendo o canal utilizado para solicitações que envolvem recursos financeiros, parecer técnico, transferência ou aquisição de Equipamento além de Criação, Alteração e exclusão de usuários. Os tipos de serviços e a forma solicitá-lo (docflow ou helpdesk) encontram-se no catálogo de serviços disponibilizado na intranet. A solução dos serviços realizados pelo T.I. constam na biblioteca de T.I., para auxiliar os técnicos de suporte, caso necessitem. A unidade de atendimento de T.I. é responsável por manter esses documentos operacionais atualizados.

Para priorização dos chamados, foi elaborada uma Matriz de priorização dos chamados para que, automaticamente o sistema classifique a priorização de acordo com a urgência e impacto que o chamado traz para a instituição.

O Impacto: É a medida de criticidade que aquele incidente ou requisição traz a corporação

Análise de Impacto		
1	Muito alto	Extremamente Grave

2	Alto	Muito Grave
3	Médio	Grave
4	Baixo	Pouco Grave
5	Muito Baixo	Sem Gravidade

Quadro 66 - Análise de Impacto

Urgência: Faz referência ao tempo necessário para que o incidente ou requisição seja resolvido

Análise de Urgência		
1	Muito alta	Ação imediata
2	Alta	Com alguma urgência
3	Média	Assim que possível
4	Baixa	Pode esperar um pouco
5	Muito Baixa	Não tem pressa

Quadro 67 - Análise de Urgência

A matriz contempla a relação de priorização (Impacto X Urgência) da seguinte forma:  
Prioridade: A prioridade é gerada pela combinação do Impacto com a Urgência.

Matriz de priorização						
Impacto	Muito alto	4	3	2	1	1
	Alto	4	3	2	2	1
	Médio	4	4	3	3	2
	Baixo	5	4	4	4	3
	Muito Baixo	5	5	4	5	4
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto

	o				
	Urgência				

**Quadro 68 - Matriz de Priorização**

A partir dessa matriz de priorização os chamados são atribuídos a cada técnico com os prazos de solução. Após o atendimento do chamado, o próprio sistema preencherá a solução do problema. O demandante receberá por e-mail automático informando que o chamado foi resolvido. O Chamado encerrado pela equipe de suporte será submetido para avaliação do usuário solicitante, devendo este, concordar com o encerramento final ou reabri-lo, caso a resolução não tenha sido satisfatória. Caso o demandante solicite reabertura de chamado, o gerente de T.I. irá receber o chamado em cópia para acompanhamento da demanda. Caso resolvido, automaticamente, o demandante receberá uma pesquisa de satisfação por e-mail.

O processo de Prestar Suporte aos Usuários contempla, além do atendimento em si, a comunicação com fornecedor e todo e qualquer tipo de suporte que envolve o usuário final.

### **c) Administrar Sistema e Base de Dados**

O processo de Administrar Sistema e Base de Dados contempla a gestão, melhoria e implantação de cada um dos sistemas que o SEBRAE/TO possui. Dentre a relação de sistemas, o SEBRAE possui sistemas com interface local, interface SEBRAE/TO e nacional e os sistemas com interface direto com o SEBRAE Nacional.

Quando a interface é diretamente com o SEBRAE nacional, a administração é feita nacionalmente, tendo um gestor local de negócio para fazer a interface.

Todos os sistemas do SEBRAE/TO possuem contrato de suporte, que prevê manutenção e melhoria. Além de ter uma gestão compartilhada do T.I. com um gestor de negócio para centralizar as demandas e melhorias do sistema.

A unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação deverá definir os Perfis de Acesso aos sistemas, com o auxílio das unidades corporativas, considerando as seguintes atividades:

- Identificação dos principais papéis exercidos dentro das áreas de negócio;
- Elaboração do Perfil de Acesso com base nos papéis identificados e considerando apenas as transações básicas necessárias para execução de suas atribuições.
- Concessões de acesso de outras transações deverão ser autorizadas pelo key user (gestor responsável pela autorização de transações críticas) por sua salvaguarda.

Além disso, deverá revisar os perfis de acesso anualmente, ou a cada atualização dos sistemas, considerando:

- Extração de relatório de acessos dos Sistemas e envio para análise dos key users;
- Identificação de funcionários desligados ou com perfil incorreto associado;
- Identificação por parte dos Key Users de usuários com acesso indevido às transações sob sua responsabilidade.



A revisão deverá ser feita com objetivo de garantir a segurança da informação e comunicação dos dados

A administração do banco de dados, quando da adesão de novas funcionalidades e atualizações, a unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação realiza a aplicação dessas atualizações no ambiente de homologação, espaço reservado para testes, a fim de o programador identificar possíveis erros na aplicação e ajustar sem impactar a produção. Após testagem, as atualizações são migradas para o ambiente de produção, espaço onde a aplicação efetivamente irá funcionar.

Quando se tratar de uma migração mais complexa (quando causa impacto na produtividade da empresa) será necessário envolver a diretoria para aprovar cronograma.

#### **d) Gerir Novas Tecnologias**

Semestralmente o gerente da unidade de Tecnologia da Informação deverá realizar reuniões com o comitê de Segurança da Informação, com objetivo de identificar investimentos necessários de acordo com o direcionamento do negócio. As novas tecnologias podem ser requisitadas por uma série de razões, entre as quais listamos dois tipos:

Trazer mudanças na instituição, com o objetivo de gerar algum benefício ao negócio, melhoria de processos de negócio, redução de custos, otimização e melhoria da qualidade dos serviços.

Trazer mudanças necessárias para correção de erros, resolução de incidentes ou adaptação a circunstâncias de alterações regulatórias ou qualquer outro fator externo que exija uma mudança nas regras de negócio.

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) poderá ser utilizado como base para analisar estrategicamente a real necessidade de novas tecnologias. O PDTI é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de TI que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação do SEBRAE/TO. A cada revisão do PPA, o PDTI (Plano Diretor de T.I.) deverá ser revisado e atualizado, com o intuito de acompanhar se as metas definidas foram cumpridas no ano vigente.

#### **Projetos Desenvolvidos no Período**

<b>Projeto / Objetivo</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Objetivo Estratégico Referente</b>	<b>Valor Orçado</b>	<b>Valor Pago no Período</b>
Implantação SE Suite	Substituição do sistema atual de processo eletrônico (Docflow), além de sistematização da Gestão para Qualidade, Gestão de Processos, Gestão de Conteúdo.	Ter as Melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Gestão do SEBRAE e o atendimento ao Cliente	R\$ 273.856,00	R\$ 141.030,00
Implantação do SiacNet Online	Possibilitar que o público externo se inscreva e gerencie sua inscrição para qualquer evento do SEBRAE/TO, emita certificados e faça Download	Ter as Melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Gestão do SEBRAE e o atendimento ao Cliente	R\$ 19.000,00	R\$ 19.000,00

	de matérias pertinentes			
Aquisição de Rack de Rede	Ampliar a capacidade de equipamentos no Datacenter além de organizar Ativos de Rede e de Processamento	Ter as Melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Gestão do SEBRAE e o atendimento ao Cliente	R\$ 6.789,00	R\$ 6.789,00
Renovação Licenciamento Office365	Garantir a continuidade do serviço de e-mail e mensageria instantânea em nuvem da instituição junto a Microsoft	Ter as Melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Gestão do SEBRAE e o atendimento ao Cliente	R\$ 75.662,50	R\$ 75.662,50
Renovação do Serviço de Gerenciamento de Segurança	Garantir continuidade do serviço de gerenciamento e suporte da solução de Firewall do SEBRAE/TO	Ter as Melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Gestão do SEBRAE e o atendimento ao Cliente	R\$ 15.700,00	R\$ 15.700,00
Aquisição de Nobreaks de Grande porte	Garantir a continuidade da operação do Datacenter em situações de pequenas interrupções energéticas e mitigar a possibilidade de oscilação energética.	Ter as Melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Gestão do SEBRAE e o atendimento ao Cliente	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00

**Tabela 109 - Projetos Desenvolvidos no Período**

### **Medidas para mitigar eventual dependência aos Terceirizados**

O SEBRAE/TO praticamente não possui serviços ou força de trabalho terceirizada no ambiente tecnológico, mas quando necessário existe a política de documentação de todo o trabalho realizado e o repasse para no mínimo 2 colaboradores efetivos, para que o conhecimento não se perca.

### **5.4. Gestão Ambiental e Sustentabilidade**

Em 2013 foi criada a Unidade de Gestão para Excelência (UGEX) e dentro dessa unidade foi implantado o Núcleo de Responsabilidade Social Empresarial do SEBRAE/TO que tem como função a promoção e o desenvolvimento de ações que tenham como foco o desenvolvimento social e a responsabilidade socioambiental. Tomando-se como base o Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) o SEBRAE/TO desenvolve práticas socioambientais por meio do Critério 4 – Sociedade que é subdividido em dois itens, sendo eles: 4.1 Responsabilidade Socioambiental e 4.2 Desenvolvimento Social., nos últimos 3 anos, foram criadas as seguintes ações:

- Aprovação do Índice de Responsabilidade Social Empresarial do SEBRAE Tocantins que é de no mínimo 1 e no máximo 2;
- Aprovação da Política de Responsabilidade Social Empresarial do SEBRAE/TO;
- Aprovação da Política de Meio Ambiental do SEBRAE/TO;
- Criação do Comitê Gestor de Responsabilidade Social do SEBRAE/TO;
- Realização de repasses aos Instrutores Internos do SEBRAE/TO de palestras gerenciais de sustentabilidade aplicada aos pequenos negócios;
- Aprovação da Cláusula Padrão de Responsabilidade Social aplicada em todos os contratos da Instituição;
- Aprovação da Política de Acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações do SEBRAE/TO;

- Criação do Manual de Atendimento às Pessoas com Deficiência;
- Adesão aos compromissos públicos: Pacto Global, Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção e Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo;
- Adesão às campanhas nacionais: Maio Amarelo, Outubro Rosa, Novembro Azul, Mc Dia Feliz;
- Criação dos Agentes Ambientais Internos (AAI) que tem como objetivo a disseminação da temática e das práticas de sustentabilidade e responsabilidade social dentro das unidades em que trabalham;
- Implantação dos Mapas de Risco Químico, Físico, Biológico, Acidente e Ergonômico;
- Criação do II Congresso SEBRAE de Sustentabilidade que é realizado anualmente como forma de sensibilização e promoção do desenvolvimento sustentável na comunidade e nos pequenos negócios;
- Criação e mapeamento do fluxo do processo “Promoção da Gestão Ambiental Institucional” e “Promoção da Responsabilidade Social Empresarial;
- Criação da estratégia em responsabilidade social do SEBRAE/TO que é composta pelo PDS (Programa de Desenvolvimento da Sociedade) e PBA (Plano Básico Ambiental), com respectivamente os seguintes projetos:

## Estruturação do Plano Básico Ambiental (PBA)

O **PBA** é o conjunto de projetos e ações para mitigar os impactos socioambientais decorrentes das atividades da Instituição. Ele foi construído de acordo com o **LAIS**, **PIS** e **LNA**.



Figura 76 - Levantamentos para estruturação do PBA

## Eixos Prioritários

O **PBA** do SEBRAE/TO é constituído por **5 eixos prioritários** elencados por meio dos estudos anteriormente apresentados e que são gerados a cada 2 anos.



*Obs.: As ações referente aos 5 eixos já se iniciaram, sendo que em agosto os indicadores de todos serão gerados.*

Figura 77 - Eixos Prioritários de Atuação do PBA

Os eixos prioritários são trabalhados visando à promoção da melhoria da gestão institucional, minimizando-se os impactos ambientais gerados com a realização de atividades do SEBRAE/TO em todo o estado.

Abaixo os primeiros resultados presente no Painel de Indicadores do Sebrae/TO, dentro do Processo “Promoção da Gestão Ambiental Institucional”.

Recursos	2014	2015	2016
Consumo de Água	3.961 M³	3.637 M³	2.762 M³
Consumo de Energia	538.550 Kwh	584.131 Kwh	452.410 Kwh
Consumo de Papel	993.214 folhas	924.210 folhas	675.625 folhas
Consumo de Combustível	79.211 Litros	77.015 Litros	58.776 litros
Consumo de Copos Descartáveis	495.500 unidades	255.130 unidades	22.000 unidades
Descarte de Pilhas e Baterias	-	10,30 kg	06 kg
Descarte de Lâmpadas	-	80 unidades	60 unidades
Reaproveitamento de lona	263,75 metros	150 metros	4.989,63 metros

Quadro 69- Unidade de Administração e Finanças (UAF) – Até novembro/2016.

#### 5.4.1. Adoção de critérios de Sustentabilidade Ambiental na Aquisição de Bens e na Contratação de Serviços ou Obras

O SEBRAE/TO aprovou, via Resolução Direx 002/2014, a cláusula contratual padrão de Responsabilidade Socioambiental, que são incluídos em todos os instrumentos jurídicos emitidos a partir do mês de maio/2014.

Esta iniciativa decorre do interesse do SEBRAE/TO em estar no rol de empresas que possuem tratativas adequadas com relação ao meio ambiente e a sociedade, bem como visando atender aos requisitos de adesão como o Pacto Global, os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável da ONU e ao Programa Pró Ética da CGU/Instituto Ethos. O SEBRAE/TO, portanto, junta-se a organizações como AES Brasil, Elektro, Banco Santander, Banco do Brasil, Banco Itaú Unibanco, Bunge, Energisa, Eletrobrás, Correios, entre outras, que assumem o compromisso da Responsabilidade Social como um eixo central e estratégico no seu modelo de negócio.

## 6. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

O SEBRAE/TO criou em 2014 o Programa SEBRAE Social que tinha como objetivo desenvolver ações em prol do desenvolvimento social com base na identificação das expectativas e necessidades da sociedade, com o desenvolvimento de projetos sociais, avaliação da satisfação da sociedade e avaliando e zelando pela imagem institucional.

Como aprimoramento, no ano de 2015/2016 o Sebrae/TO estruturou sua prática por meio da “escuta da sociedade” em que atua, a fim de ser mais assertivo com relação às expectativas e necessidades da sociedade. Dessa forma, no final de 2015 foi realizada a I Pesquisa de Escuta da Sociedade, de forma virtual, com validade de 2 anos (2016 e 2017), onde a Sociedade Civil Organizada informou:

- Categoria a que pertence;
- Município em que está alocado;

- c) Se conhece ou não o Sebrae;
- d) Meios em que conheceu o Sebrae;
- e) Importância do Sebrae;
- f) Satisfação com o Sebrae;
- g) Avaliação sobre Quantidade de emprego, Atendimento à saúde, Qualidade da educação, Qualidade das creches, Custo de vida Segurança Tranquilidade da cidade, Desenvolvimento industrial, Comércio e Serviços, Desenvolvimento Agrícola, Trânsito, Transporte Urbano, Oferta de moradias, Distribuição de água, Coleta de esgoto, Iluminação pública, Coleta de lixo, Limpeza urbana, Preservação da natureza, Arborização dos bairros, Poluição, Atividades esportivas, Atividades culturais e Atividades de lazer.
- h) Quais os projetos que os entrevistados sentem que faltam na sua localidade;
- i) Quais os pontos fortes e fracos do Sebrae/TO.

Com base nesse levantamento e na Pesquisa de Impacto Socioambiental, realizada no entorno de cada instalação do SEBRAE em todo o estado do Tocantins, foi construído o PDS (Plano de Desenvolvimento da Sociedade), aprovado pela Resolução Direx N°042/2016, de 23 de junho de 2016 e que é composto pelos seguintes programas/projetos/ações:



Figura 78- Projeto Esperança - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade



Figura 79 - Projeto Mais Capacitação - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade



3

**Programa de Desenvolvimento do Estagiário**

**Objetivo**

- ✓ Oferecer aos estudantes a oportunidade de complementarem sua formação escolar, por meio de experiências profissionais e ações de desenvolvimento que promovam aperfeiçoamento técnico, cultural e de relacionamento humano.
- ✓ Desenvolver jovens potenciais, dentro da filosofia e da cultura do SEBRAE, preparando os, de forma técnica e comportamental, para posições críticas, visando à geração de novos empreendedores e profissionais aptos para o mercado de trabalho.



**Daniel Rezende**



Figura 80 - Programa de Desenvolvimento do Estagiário - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade



4

**Projeto Empreendedorismo Especial**

**Objetivo**

Fomentar a criação de um Negócio Social na APAE de Palmas/TO, visando promover a sustentabilidade da Instituição em seus pilares social, ambiental e econômico.



**Flávia Cappellesso**



Figura 81 - Projeto Empreendedorismo Especial - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade



5

**Projeto Talento Empreendedor**

**Objetivo**

Aprimorar o comportamento de jovens em situação de vulnerabilidade social por meio de trabalho com foco em disciplina e empreendedorismo.



**Priscila Félix**



Figura 82 - projeto Talento Empreendedor - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade



**6** Programa de Qualidade de Vida

**Objetivo**

Promover a qualidade de vida por meio de ações ligadas à saúde, segurança, controle orçamentário e alimentação saudável, bem como com base no censo socioeconômico dos colaboradores do SEBRAE/TO.

**Walbénia Lemos**

Responsabilidade Social Empresarial **SEBRAE**

Figura 83 - Programa de Qualidade de Vida integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade

**7** Programa SEBRAE de Voluntariado

**Objetivo**

Estimular a formação e educação dos colaboradores e comunidade em geral em valores como respeito, comunicação, postura, trabalho em equipe, disciplina, cidadania, solidariedade, tolerância, bem como desenvolver programas, projetos e ações sociais e ambientais, atuando em ações voluntárias individuais, coletivas ou corporativas, sem remuneração.

**Flávia Cappellesso**

Responsabilidade Social Empresarial **SEBRAE**

Figura 84 - Programa Sebrae de Voluntariado - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade

**8** Educação Empreendedora

**Objetivo**

**JEPP** - Promover a inserção da temática do empreendedorismo como disciplina curricular optativa, visando despertar futuros empreendedores.

**Crescendo e Empreendendo** - estimular os estudantes a realizar projetos de vida buscando identificar oportunidades empreendedoras no contexto no qual estão inseridos.

**Vanlucy Correia**

Responsabilidade Social Empresarial **SEBRAE**

Figura 85 - Educação Empreendedora - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade

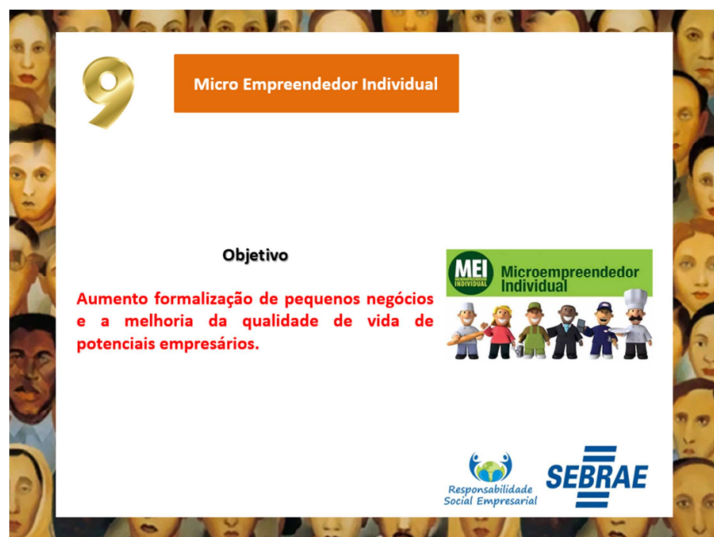


Figura 86 - Micro Empreendedor Individual - integrante do Plano de Desenvolvimento da Sociedade

O encerramento desse rol de projetos está previsto para 2017, bem como sua avaliação e mensuração de resultados. Como resultados em 2016 temos:

**Projeto 1 – Projeto Esperança:** Resultados a serem tabulados em 2017.

**Projeto 2 – Mais capacitação:** Aprovado pela Diretoria Executiva do Sebrae/TO em novembro de 2016 e será implantado em Janeiro de 2017.

**Projeto 3 – Programa de Desenvolvimento do Estagiário:** informado nos dados de gestão de pessoas.

**Projeto 4 – Projeto Empreendedorismo Especial:** foram desenvolvidas voluntariamente as plantas do projeto.



Figura 87 - Projeto Empreendedorismo Especial

**Projeto 5 – Projeto Talento Empreendedor:** Dos 8 eixos de atuação, 02 foram realizados em parceria com o Sesc (Cultural). Os demais eixos serão trabalhados em 2017.





Figura 88 - Projeto Talento Empreendedor - Eixos de Atuação

**Projeto 6 – Programa de Qualidade de Vida:** informado nos dados de gestão de pessoas.  
**Projeto 7 – Programa Sebrae de Voluntariado**

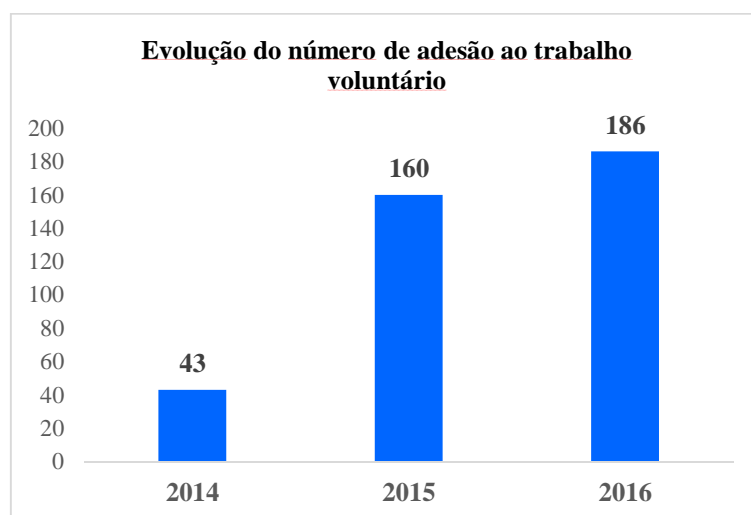


Gráfico 13 - Programa Sebrae de Voluntariado - Evolução do número de adesão ao trabalho voluntário

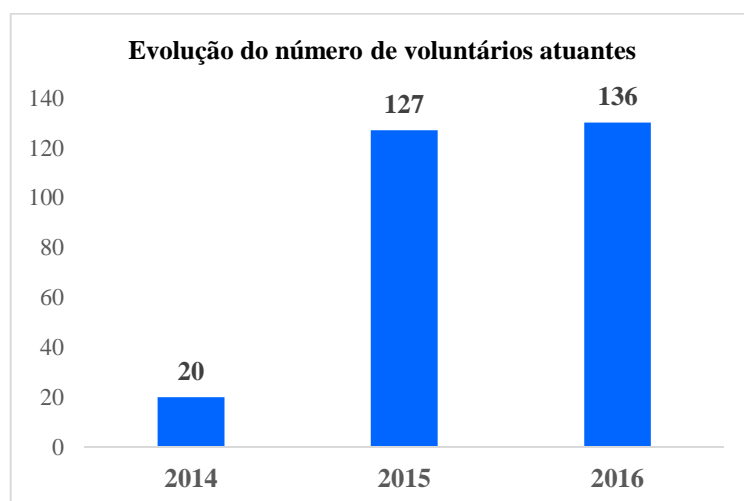


Gráfico 14 - Programa Sebrae de Voluntariado - Evolução do número de voluntários atuantes

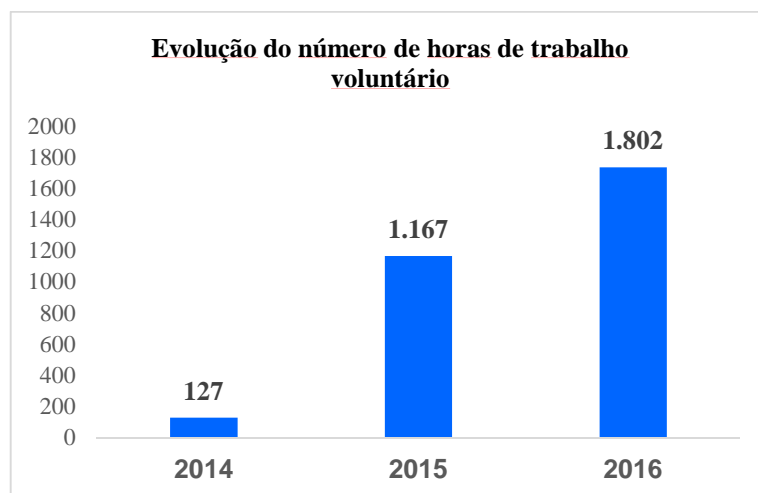


Gráfico 15 - Programa Sebrae de Voluntariado - Evolução do número de horas de trabalho voluntário

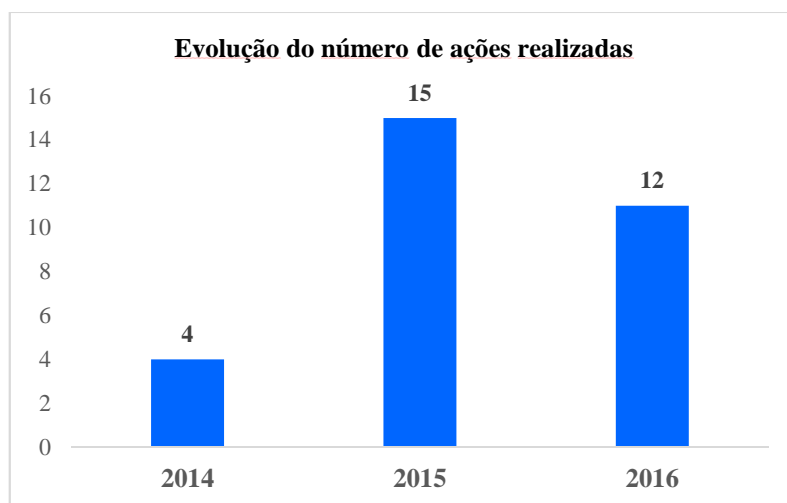


Gráfico 16 - Programa Sebrae de Voluntariado - Evolução do número de ações realizadas

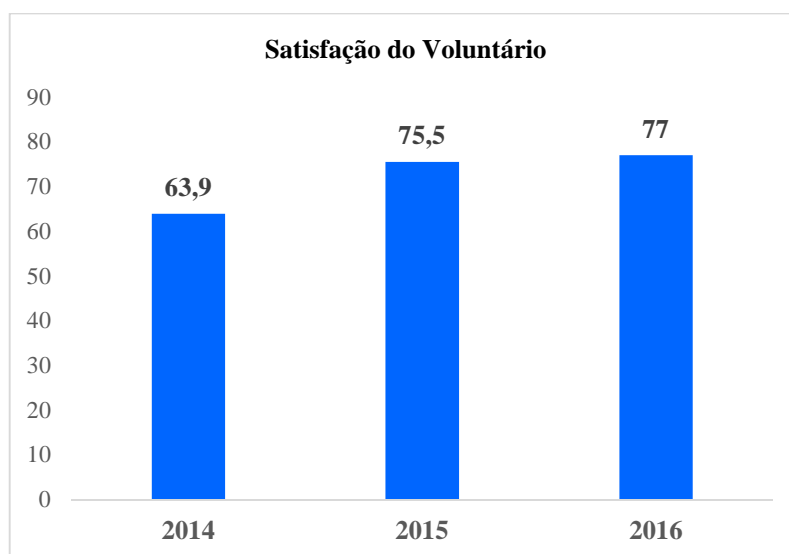


Gráfico 17 - Programa Sebrae de Voluntariado - Satisfação do voluntário

## Projeto 8 – Educação Empreendedora

Evolução de capacitação JEPP no SEBRAE/TO		
Professores	Alunos	Ano
933	14.496	2014
873	20.262	2015
900	21.461	2016
<b>2.706</b>	<b>56.219</b>	<b>TOTAL</b>

Quadro 70 - Projeto Empreendedora - Evolução de capacitação JEPP

Evolução de contratações de ALI no SEBRAE/TO	
Quantidade	Ano
20	2012/2014
13	2014/2016
10	2016/2017
43	<b>TOTAL</b>

Quadro 71 - Projeto Empreendedora - Evolução de Contratações de ALI

Evolução de capacitação Crescendo e Empreendendo no SEBRAE/TO	
Alunos	Ano
231	2014
275	2015
227	2016
<b>733</b>	<b>TOTAL</b>

Quadro 72 - Projeto Empreendedora - Evolução de capacitação Crescendo e Empreendendo

**Projeto 9 – Micro Empreendedor Individual:** Foram formalizados 4.415 pequenos negócios com enquadramento como MEI.

Evolução da formalização de Empreendedores Individuais no estado do TO	
Ano	Quantidade de MEI/TO
2014	7.373
2015	6.407
2016	4.415
<b>TOTAL</b>	<b>40.446</b>

Quadro 73 - Projeto microempreendedor Individual - Evolução da formalização de Empreendedores Individuais no Estado do TO.

## 6.1. Canais de acesso do cidadão

### Volume total de ocorrências (janeiro a dezembro)

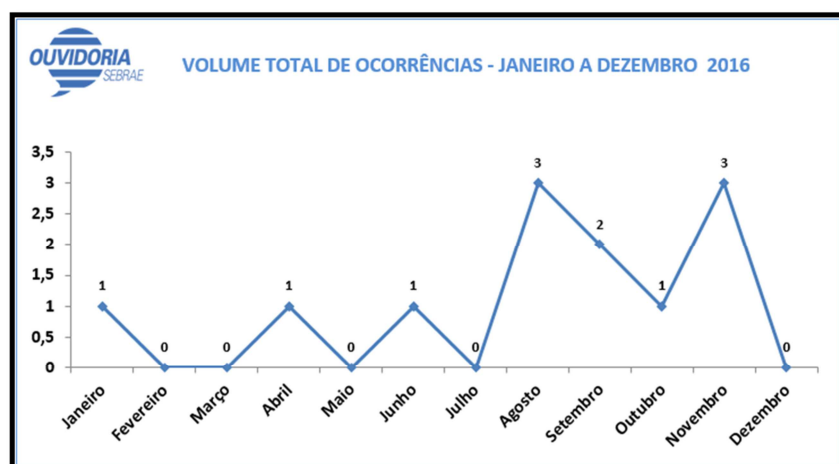


Gráfico 18- Volume total de ocorrências da Ouvidoria

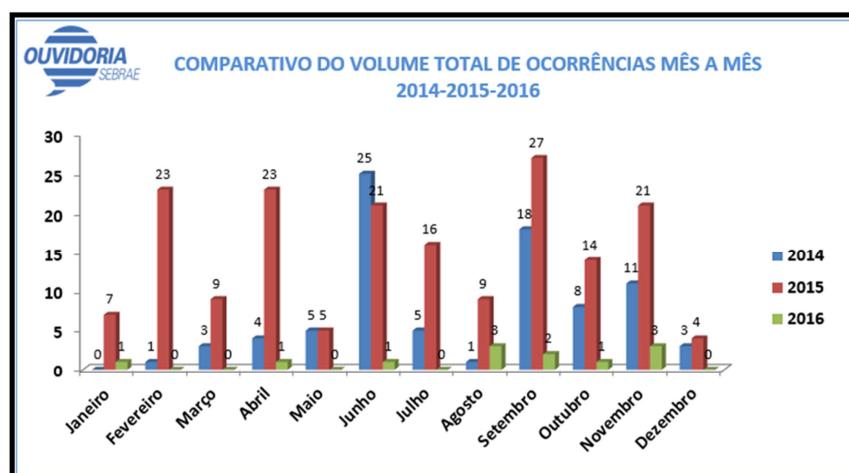


Gráfico 19 - Comparativo do volume total de ocorrências da Ouvidoria mês a mês

### Natureza das ocorrências

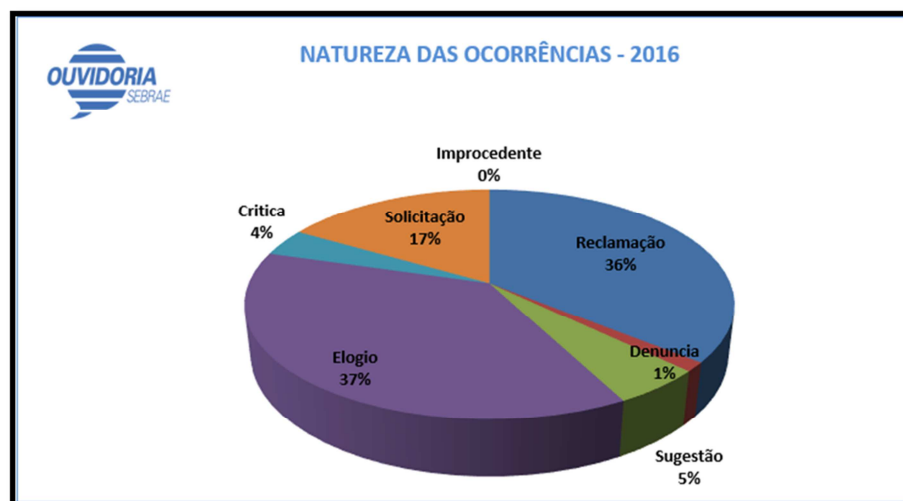


Gráfico 20 - Natureza das ocorrências - 2016

As ocorrências recebidas pela Ouvidoria são classificadas como: sugestão, reclamação, elogio, denúncia, crítica ou solicitação. No período de janeiro a dezembro 2016 foram registradas 78 manifestações. 17% foram solicitações de atendimento ou informação; 5% foram sugestões e as ocorrências típicas de ouvidoria representam 78,21% do total. Dentre essas, 36% foram classificadas como reclamações, 37% elogio, 1% denúncia e 4% foram classificadas como crítica. Deste total 0% foram improcedentes.

As manifestações improcedentes referem-se às ocorrências com informações insuficientes para dar tratamento e dados de contato dos clientes que permitam encaminhar respostas.

## Canal de Acesso

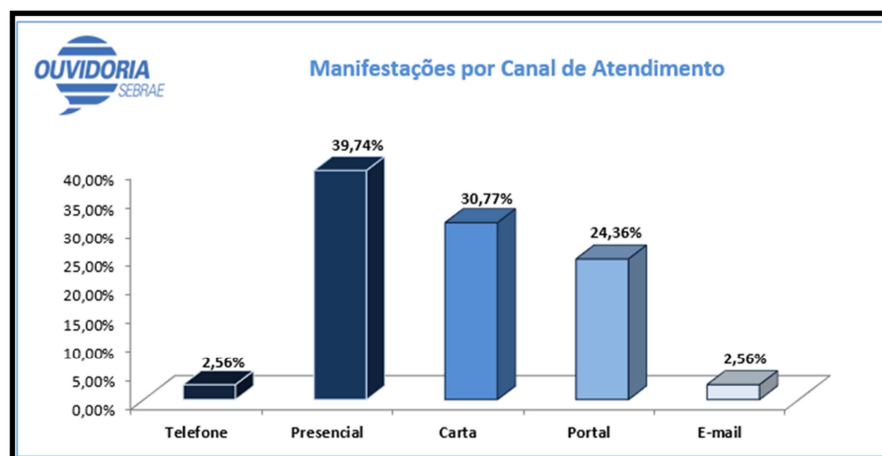


Gráfico 21 - Manifestações por Canal de Atendimento

Conforme demonstrado neste gráfico às ocorrências do período de janeiro a dezembro de 2016 foram recebidas por vários meios como telefone, presencial, carta, portal e e-mail – contatos da Ouvidoria do SEBRAE, onde as ocorrências são recebidas por diferentes canais: Portal SEBRAE, Intranet, presencial (urnas), e mail, carta e por telefone.

## Ocorrências por unidade tomadora de providência

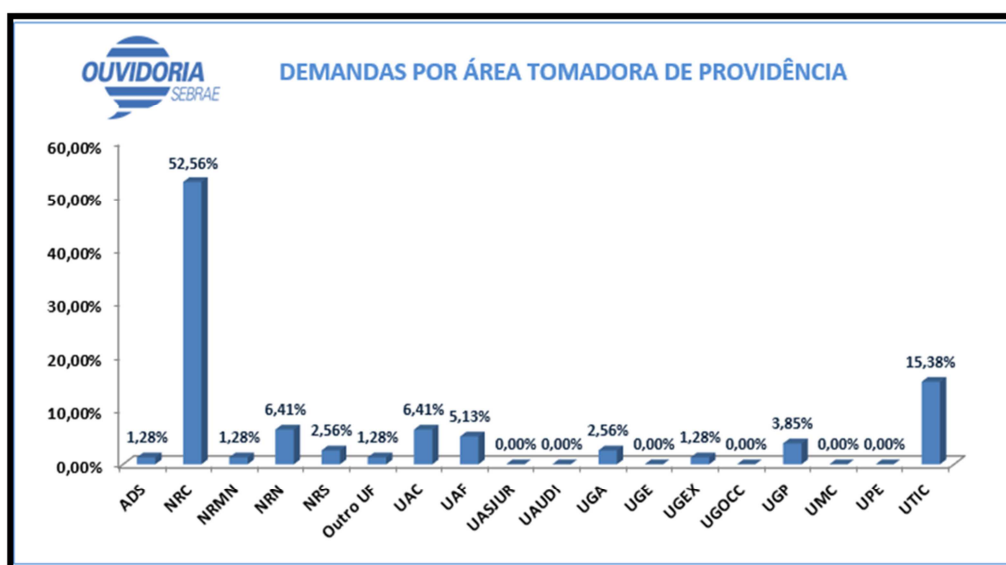


Gráfico 22 - Demandas por área tomadora de providência

O gráfico apresenta a distribuição quantitativa das manifestações por unidade tomadora de providência, ou seja, unidade responsável pelo tratamento da ocorrência no período de janeiro a dezembro 2016 do SEBRAE Tocantins.

## Manifestações por assunto demandado

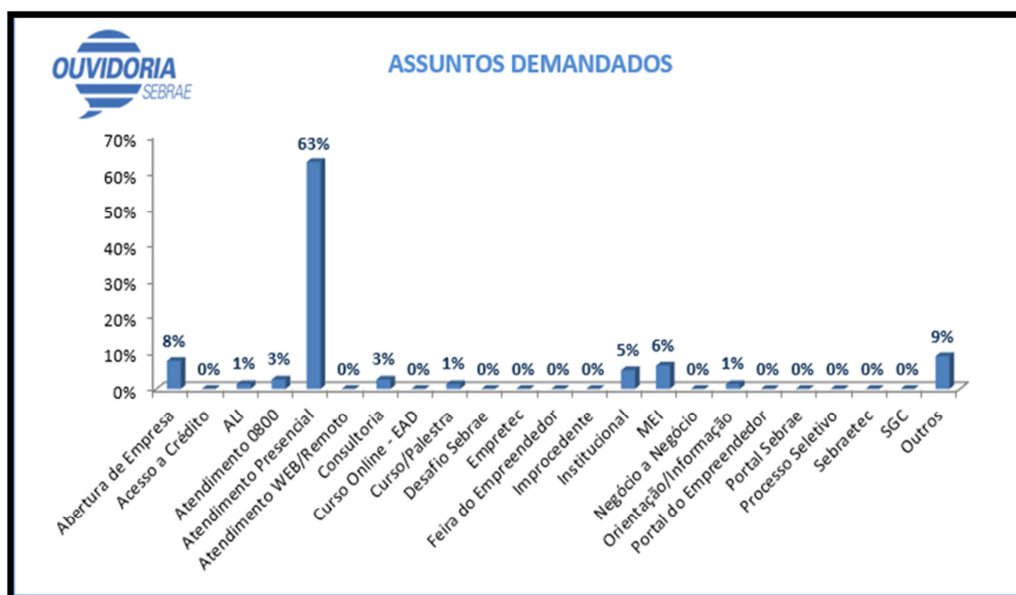


Gráfico 23 - Manifestações por assunto demandado

Do total das ocorrências, há assuntos que dependem de tratamento pela unidade responsável pelo assunto ou por mais de uma Unidade e que requerem informações adicionais para viabilizar a solução e resposta ao cliente.

Os temas tratados pela Ouvidoria são muito diversificados, por essa razão estão classificados em “outros” todos os demais assuntos (solicitação de patrocínio, informação para trabalho científico, demandas referentes a um mercado específico).

### Classificação das ocorrências

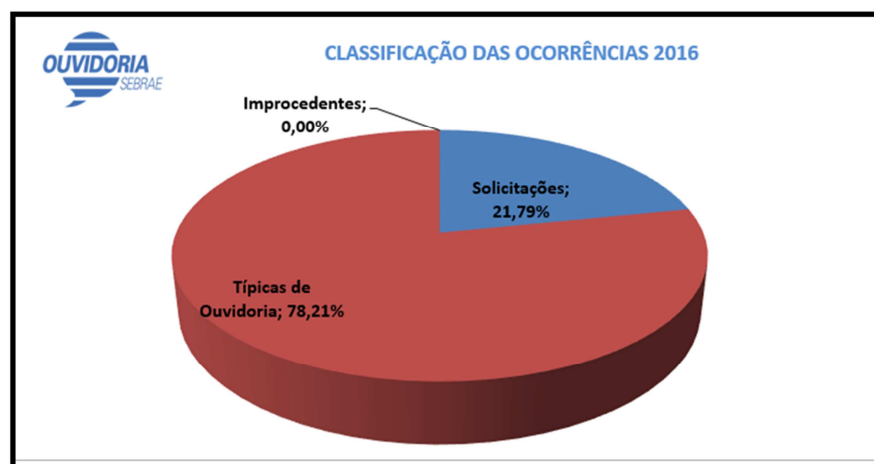


Gráfico 24 - Classificação das ocorrências

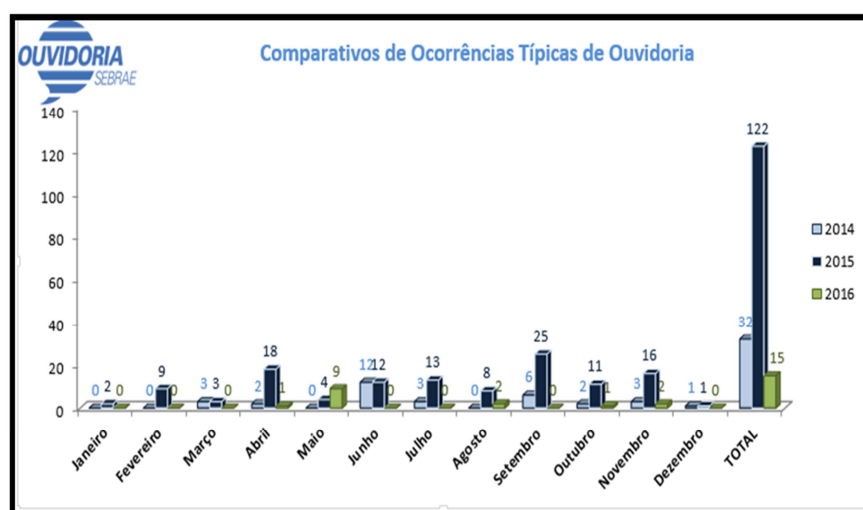


Gráfico 25 - Comparativos de Ocorrências Típicas de Ouvidoria.

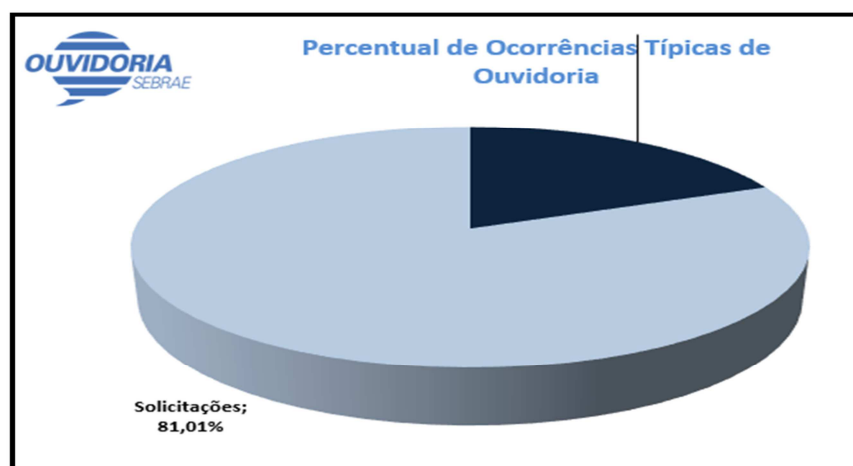


Gráfico 26 - Percentual de Ocorrências Típicas de Ouvidoria

O gráfico apresenta a distribuição percentual das ocorrências típicas de ouvidoria, e demais classificação, do SEBRAE Tocantins.

São ocorrências típicas de Ouvidoria as de natureza “*elogio, sugestão, reclamação, crítica e denúncia*”.

Esse gráfico demonstra que a Ouvidoria SEBRAE recebeu em torno 81,01% de solicitações de atendimento/informação.

### **Índice de ocorrências típicas de ouvidoria por atendimento nos anos 2014 / 2015 – período janeiro a setembro**

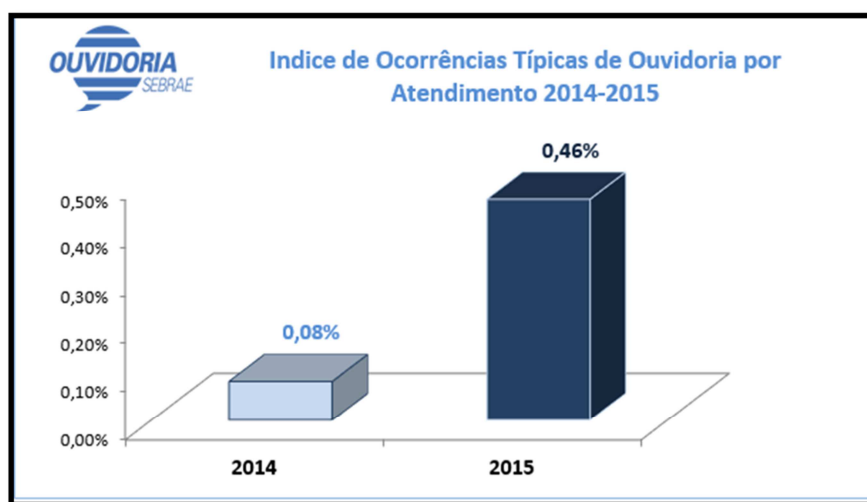


Gráfico 27 - Índice de Ocorrências Típicas de Ouvidoria por Atendimento 2014 - 2015

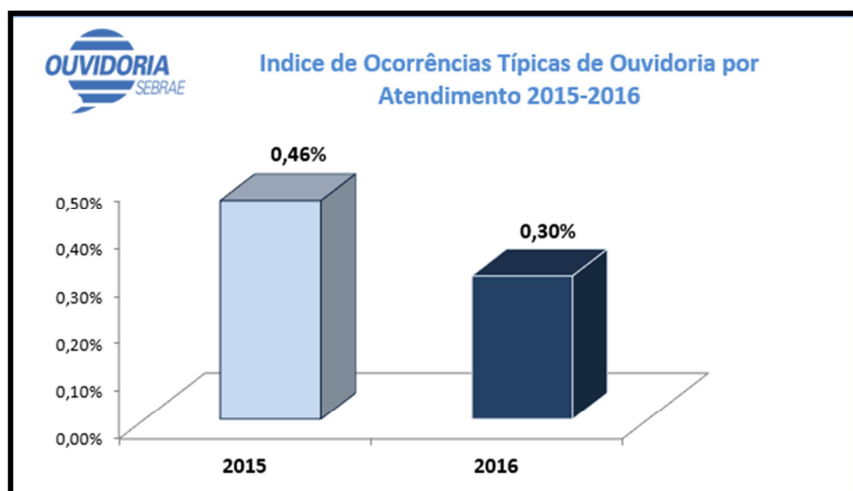


Gráfico 28 - Índice de Ocorrências Típicas de Ouvidoria por Atendimento 2015 - 2016

Os gráficos apresentam que houve um decrescimento das ocorrências típicas de ouvidoria (reclamação, crítica e denúncia) em 0,30%, já levando em consideração o aumento no número de atendimento no mesmo período. Isso significa que se faz necessária medida de gestão mais eficaz para corrigir as falhas nos respectivos processos.



## Situação das Ocorrências

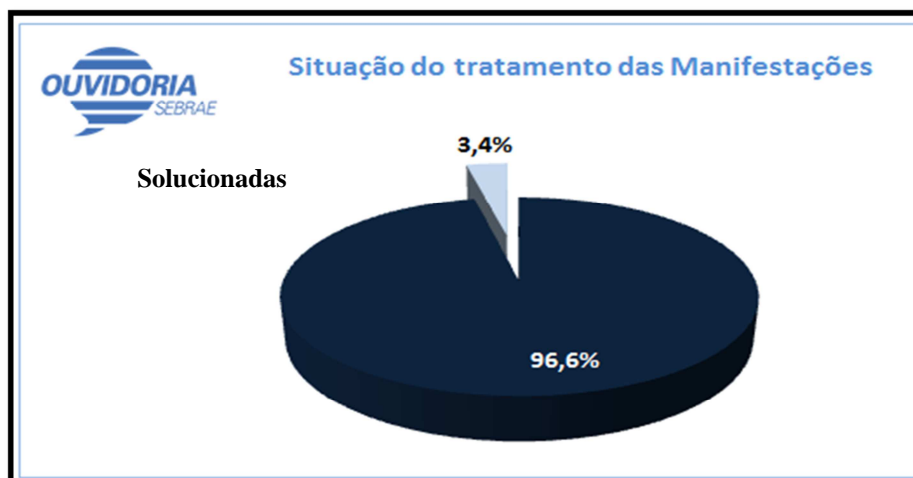


Gráfico 29 - Situação do tratamento das Manifestações

O gráfico apresenta a situação das ocorrências. Não há nenhuma ocorrência aberta, o que significa que todas as ocorrências encontram-se com o status “solucionando” ou “finalizadas”.

## Ocorrências por parte interessada

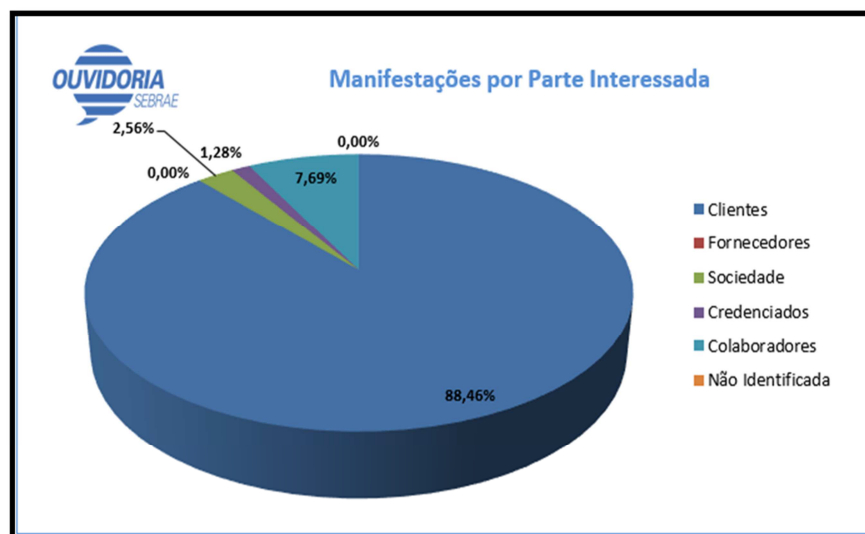


Gráfico 30 - Manifestações por parte Interessada

O gráfico apresenta as partes interessadas que manifestaram através da ouvidoria.

## Tempo médio de resposta

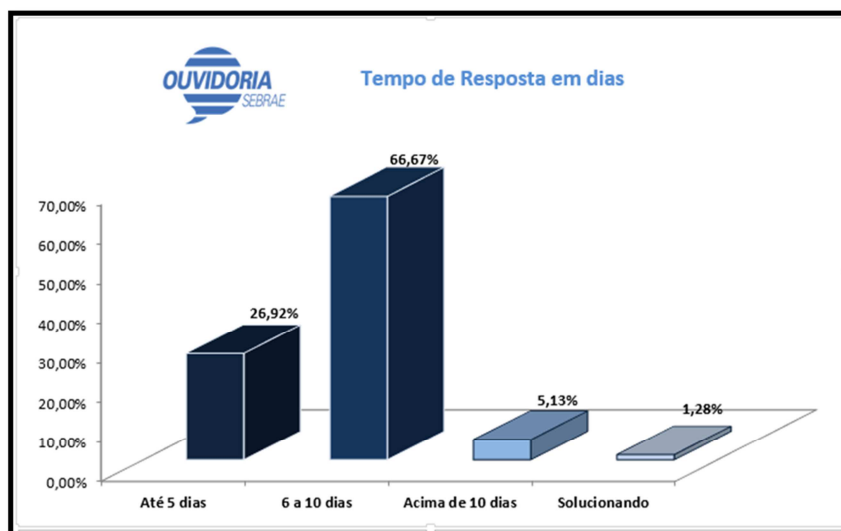


Gráfico 31 - Tempo de resposta em dias

O prazo médio das ocorrências foram cumpridas conforme especificado neste gráfico. O prazo de resposta estabelecido pela INS 49 é de 10 dias.

Grande parte das manifestações tem, portanto, retorno inferior aos dez dias úteis, tempo máximo previsto no processo Ouvidoria.

Das ocorrências que estão com o status “solucionando”, foi tratada conforme as normas da Ouvidoria. Nesse caso específico, o prazo para finalização dessas ocorrências, pode ser até 40 dias, conforme INS 49.

### Ocorrências por tipo de público – Externo e Interno

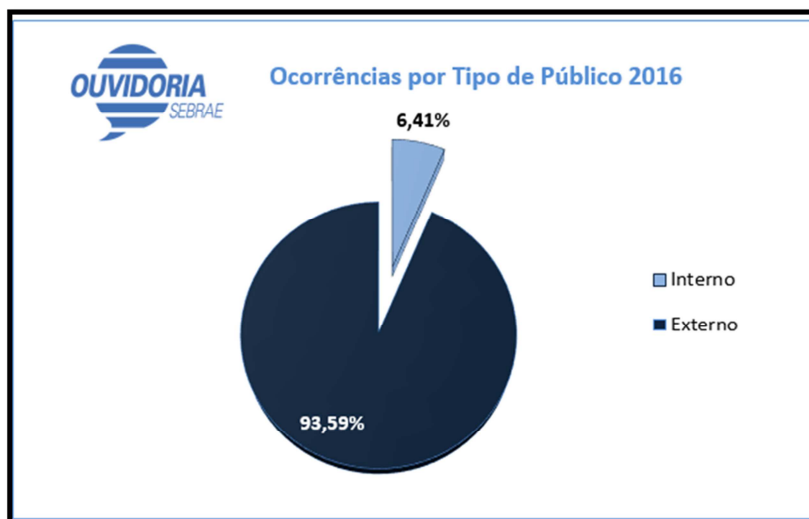


Gráfico 32 - Ocorrências por Tipo de Público

As ocorrências internas são as manifestações relacionadas ao público interno do Sebrae (conselheiros, dirigentes, gerentes, empregados e estagiários). Nas ocorrências externas estão contempladas as manifestações relacionadas ao público externo: clientes, fornecedores, parceiros institucionais e sociedade.

## Ocorrências por forma de encaminhamento

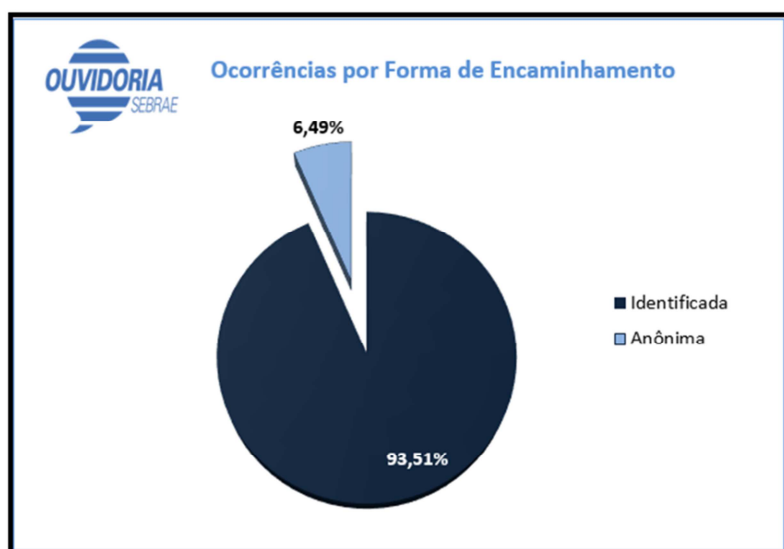


Gráfico 33 - Ocorrências por Forma de Encaminhamento

A manifestação encaminhada de forma identificada representa **93,51%**, contra **6,49%** que se mantiveram no anonimato. Cabe ressaltar que independente da forma de encaminhamento, desde que forneça informações suficientes para tratamento da manifestação, a mesma analisada e tratada de forma a tender o objetivo do processo Ouvidoria.

### 6.2. Carta de Serviços ao Cidadão

#### Justificativa para não apresentação:

*A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto 6.932/2009 e tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.*

*O Sebrae, por ser um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto 99.570, de 09 de outubro de 1990, não se enquadra como órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, portanto não está sujeito ao regramento.*

### 6.3. Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários

#### Justificativa para não apresentação:

*Esse item está relacionado ao Decreto 6.923/2009, que institui a necessidade de que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal realizem, periodicamente, pesquisas de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizem os resultados para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial no que se refere aos compromissos e padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão.*

*O Sebrae, por ser um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto 99.570, de 09 de outubro de 1990, não se enquadra como órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, portanto não está sujeito ao regramento.*

#### **6.4. Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade**

Em 2014, criou-se O Portal da Transparência visando promover a transparência da gestão e estimular a participação e o controle social. E Atendendo ao disposto no Decreto nº 7.724, de 16/05/2012, tornando pública a consulta de informações relativas à estrutura de remuneração do seu quadro de funcionários, Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo Estadual.

Segue abaixo o detalhamento da estrutura para disponibilização das informações:

##### **Estrutura Organizacional**

- Estatuto Social
- Composição do Conselho Deliberativo
- Relação dos dirigentes
- Relação de empregos
- Estrutura de remuneração
- Código de Ética

##### **Adicionais**

- Regimento interno do Sebrae/TO
- Organograma da instituição
- Relação de estagiários
- Prestação de contas e/ou Relatório anual de Gestão
- Relação de consultores e instrutores ativos

Trimestralmente, a Unidade de Auditoria Interna efetua a revisão e atualização das informações que são inseridas no portal da transparência.

## **7. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS**

### **7.1. Desempenho financeiro no exercício**

Analisando-se os resultados econômicos e financeiros auferidos em decorrência da confrontação entre as receitas e despesas totais contabilizadas no período, chega-se ao superávit contábil da ordem de R\$ 4.912.342mil.

A situação que se apresenta é perfeitamente normal e realizada em sintonia com as diretrizes estabelecidas para a Execução Orçamentária e Financeira no âmbito do Sistema SEBRAE, conforme preconiza o item 7 (sete) da Instrução Normativa 037/19. Ou, seja: os

superávits financeiros apurados em cada exercício deve compor o cenário de recursos do ano(s) subsequente(s).

Pode-se, então, dizer que a instituição SEBRAE/TO encerrou o ano de 2016 com equilíbrio financeiro, e em condições favoráveis para continuar galgando a sua Missão em 2017.

Estrutura Financeira do Ativo (Em milhões de Reais)					
Grupo de Contas	2016	2015	A/H	A/V 2016	A/V 2015
<b>Circulante</b>	<b>14.899</b>	<b>10.380</b>	<b>144%</b>	<b>62%</b>	<b>51%</b>
> Disponível	5.914	4.336	136%	25%	21%
> Realizável Curto Prazo	8.985	6.044	149%	37%	30%
<b>Não Circulante</b>	<b>9.214</b>	<b>9.899</b>	<b>93%</b>	<b>38%</b>	<b>49%</b>
> Imobilizado	9.214	9.899	93%	38%	49%
<b>Total do Ativo</b>	<b>24.113</b>	<b>20.279</b>	<b>119%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 110 - Estrutura Financeira do Ativo

Em 2016 o Ativo Total apresentou acréscimo de 19%, quando comparado ao exercício de 2015, resultante da evolução no Ativo Circulante e da redução no Ativo não Circulante. Em 2015 o Ativo Total era composto por 51% de Circulantes e 49% de não Circulante, passando ser composto em 2016 por 62% de Circulante e 38% de não Circulante.

É importante se ressaltar que as variações no Ativo não Circulante podem ser explicadas praticamente por duas razões: a) depreciação dos ativos imobilizados; b) pela baixa de equipamentos de informática doados e baixa de um veículo.

Estrutura Financeira do Passivo (Em milhões de Reais)					
Grupo de Contas	2016	2015	A/H	A/V 2016	A/V 2015
<b>Circulante</b>	<b>6.359</b>	<b>7.269</b>	<b>87%</b>	<b>26%</b>	<b>36%</b>
> Exigível Curto Prazo	5.413	4.703	115%	22%	23%
> Fundos e Provisões	946	2.566	37%	4%	13%
<b>Não Circulante</b>	<b>1.329</b>	<b>1.498</b>	<b>89%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>
> Doações e Subvenções	1.245	1.245	100%	5%	6%
> Provisões de Longo Prazo	84	253	33%	0%	1%
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>16.425</b>	<b>11.512</b>	<b>143%</b>	<b>68%</b>	<b>57%</b>
<b>Total do Passivo + PL</b>	<b>24.113</b>	<b>20.279</b>	<b>119%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 111 - Estrutura Financeira do Passivo

O Passivo Total a exemplo do Ativo Total expressa um acréscimo de 19%. Analisando a estrutura, percebe-se que houve um decréscimo de 13% no Passivo Circulante, 11% no Passivo Não Circulante e aumento de 43% no Patrimônio Líquido. O aumento do Patrimônio Líquido foi decorrente do resultado econômico. O detalhamento das variações por conta está disponível no anexo das Demonstrações Contábeis.

Estrutura Financeira dos Índices			
Grupo de Contas	2016	2015	Variação
> Liquidez seca	2,13	1,12	90%
> Liquidez corrente	2,34	1,43	64%

Tabela 112 - Estrutura Financeira dos Índices

Os índices de liquidez analisados: Liquidez seca e corrente de R\$ 2,13 e R\$ 2,34 respectivamente, com variações positivas de 90% e de 64% em relação aos índices registrados em 2015, apresentando boa saúde financeira, tendo em vista que as obrigações são de curto prazo (12 meses) bastando tão somente ficar atento ao Fluxo de Caixa para o horizonte de curto prazo.

Estrutura da D.R.E. (Em milhões de Reais)					
Descrição das Contas	2016	2015	A/H	A/V 2016	A/V 2015
Receitas Operacionais	47.202	67.495	70%	100%	100%
(-) Custos e Despesas Operacionais	-43.666	-68.114	64%	-93%	-101%
(+/-) Resultado Financeiro Líquido	1.377	1.117	123%	2,9%	1,7%
(=) Resultado Operacional	4.913	498	987%	10,41%	0,74%
(-) Outras Despesas Operacionais	0	0	0%	0,00%	0,00%
(=) Déficit ou Superávit	4.913	498	987%	10,41%	0,74%

Tabela 113 - Estrutura da D.R.E.

No exercício de 2016 as Receitas Operacionais teve um decréscimo de 30% em comparação ao exercício anterior, e as Despesas Operacionais também apresentaram um decréscimo de 36%. Já o Resultado Financeiro Líquido superou o montante auferido em 2015 em 23%. O consumo das Receitas Operacionais com os Custos e Despesas apresentou um equilíbrio, mantendo-se igual em 2014 e 2015.

A redução do consumo das Despesas Operacionais adicionado ao Resultado Financeiro Líquido, em conjunto com as mediadas de gestão e as novas regras de repasse da CSO oportunizou a geração do superávit de R\$ 4.913 mil, que corresponde ao equivalente de 887% quando comparado ao superávit apurado no exercício anterior.

O detalhamento das variações por conta está disponível no anexo das Demonstrações Contábeis.

## 7.2. Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos.

Informações Contidas no item 7.4

## 7.3. Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade

Custos e Despesas Operacionalização (Em Milhares de Reais)				
Descrição das Contas	2016		2015	
	Operacional	Custeio	Operacional	Custeio
Pessoal, Encargos e Benefícios	15.522	3.336	17.110	2.619
Serviços Profissionais	14.999	1.103	32.120	859
Custos e Despesas Operacionais	5.380	1.542	11.786	1.550
Encargos Diversos	111	381	372	116
Despesas com Provisões	-	196	-	79
Depreciação e Amortização	-	755	-	802
Outras Despesas Operacionais	385		745	1
Total de Despesas Operacionais	36.397	7.313	62.133	6.026
	43.710		68.159	

**Tabela 114 - Custos e Despesas Operacionalização**

Pode-se observar, comparando-se o nível de gastos por natureza de custos e despesas, que a diferença em relação ao exercício de 2015 ocorreu nas rubricas Pessoal, Encargos e Benefícios e Encargos Diversos.

Desde 2015, visando melhorar o sistema de controle de custos, foi implementada a utilização da ferramenta Cubos do Excel, que é uma Planilha dinâmica. A utilização da mesma proporcionou a geração de relatórios específicos, conforme a necessidade e viabilidade das informações solicitadas.

Ainda no projeto de Modernização do SEBRAE iniciado em 2015. Foi desenvolvida uma planilha eletrônica para definição de contrapartida dos empresários na aquisição dos produtos (cursos, consultorias entre outros), a partir dos custos totais das soluções.

#### **7.4. Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas**

As demonstrações contábeis sintetizam o registro dos fatos decorrentes das transações econômicas, financeiras e patrimoniais, e foram elaboradas em consonância com a legislação societária, aplicando-se a risca a Lei nº 6.404/76 e suas recentes alterações e atualizações, principalmente aquelas introduzidas através da Lei 11.638/07 e da MP 499/08, convertida na Lei nº 11.941/09, que objetiva convergir os procedimentos contábeis nacionais às Normas Internacionais de Contabilidade.

As peças que compõem as Demonstrações Contábeis e os Pareceres foram inseridas como anexo na parte inferior deste documento de Relatório de Gestão e detalham todas as variações ocorridas durante o exercício de 2016.

## **8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE**

O PPP – Plano de Providência Permanente, hoje monitorado pelo Sistema Monitor da CGU, tem como objetivo monitorar e acompanhar as providências adotadas pela UJ – Unidade Jurisdicionada, para solucionar os achados de auditoria, que para relevância e materialidade

foram objeto de recomendações em relatórios de recomendações pelos órgãos de controle e fiscalização.

Neste sentido, a Unidade de Auditoria Interna do SEBRAE/TO, vem atuando desde 2014, em parceria com a Diretoria e outras Unidades (Principalmente a Assessoria Jurídica), na busca de solução para as duas recomendações emanadas da CGU e corroboradas pelo TCU no acórdão nº 2210/2015 – TCU – 1ª Câmara. As recomendações das quais nos referimos são citados a seguir:

- **B.1 do referido acórdão:** A assinatura de instrumentos de celebração e de prorrogação de convênios apresentando efeitos retroativos, identificadas em alguns termos de convênios;
- **B.2: do referido acórdão:** A contratação de serviços de consultoria, mediante convênio celebrado com empresa de empregado da conveniente, afronta a IN 21/03, aprovada pela resolução Direx 01/2001, com atualizações da Resolução Direx 04/2011.

Para saneamento do item B.1, esta Auditoria elaborou e ofereceu uma minuta como proposta de solução que foi acatada pela Diretoria Executiva, dando origem a Resolução Direx nº 06/2015, também acatada pela CGU para eliminação do achado de auditoria.

Já no tocante ao item B.2, por se tratar de um tema mais complexo, não obstante todos os esforços dispendidos na busca de uma solução para tirá-lo do sistema de monitoramento e controle da CGU – agora através de sistema eletrônico, ainda não se chegou a uma alternativa que atenda aos interesses das partes. Principalmente em relação à boa aplicação dos recursos (que é do público), como também proteger a marca da instituição SEBRAE.

### 8.1. Tratamento de determinações e recomendações do TCU

Deliberações do TCU Atendidas					
Deliberações expedidas pelo TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
		2210/2015	B.1		Ofício 0303/2015
<b>Descrição da Deliberação</b>					
<i>Cumprir, rigorosamente, as determinações contidas na IN nº 21/03, aprovada pela Resolução DIREX nº 01/2001, com atualizações da Resolução DIREX nº 04/2011, no que concerne à vigência convenial.</i>					
<b>Providências Adotadas</b>					
<b>Setor responsável pela implementação</b>					
Diretoria Executiva					
<b>Síntese da Providência adotada</b>					
<i>Emissão da Resolução Direx nº 006/2015, em 18/05/2015, sobre a vedação a celebração de contratos, convênios, termo de patrocínios ou contratações diretas com efeito de retroatividade. Em 2016, houve trabalhos realizados pela Auditoria Interna e Externa, com foco na avaliação de formalização de contratações, neste sentido, também atentando a vigências contratuais.</i>					

Quadro 74 - Deliberações do TCU atendidas



Caracterização da determinação do TCU				
Processo	Acórdão	Item	Comunicação Expedida	Data da ciência
027.934/2014-4	2210/2015	b.2	Ofício 0303/2015	04/05/2015
<b>Órgão/entidade/subunidade destinatária da determinação</b>				
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins – Sebrae/TO				
<b>Descrição da determinação</b>				
Dar ciência das deliberações sobre as impropriedades apontadas				
<b>Justificativa do não cumprimento e medidas adotadas</b>				
<p>Foi feito encaminhamento para que fosse realizada a reavaliação da prestação de contas do Convênio 02/2013 de modo que seja avaliada a aplicação de penalidade por infringência aos normativos internos, bem como que sejam apuradas as responsabilidades pela celebração do Convênio observando as improbidades apontadas. Além disso, a Diretoria Executiva demandou à Unidade de Auditoria Interna, a realização de um trabalho para avaliar todas as etapas do convênio 02/2013.</p> <p><i>Por fim, a medida adotada pelo Sebrae foi a propositura de Ação Judicial de Cobrança – Restituição, processo nº 0024254-15.2016.827.2729, contra a FAMPEC, ajuizada na 2ª Vara Cível de Palmas no dia 20/07/2016.</i></p> <p><i>A situação atual da demanda, do dia 19/01/2017, foi a tentativa frustrada de intimação da empresa ré, visto que o endereço não foi localizado.</i></p>				

Quadro 75 Caracterização da determinação do TCU

## 8.2. Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno

Recomendações da CGU atendidas			
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
027.934/2014-4	201408192	1	10/09/2014
<b>Descrição da Recomendação</b>			
1. Cumprir, rigorosamente, as determinações contidas na IN nº 21/03, aprovada pela Resolução DIREX nº 01/2001, com atualizações da Resolução DIREX nº 04/2011, no que concerne à vigência convenial.			
<b>Providências Adotadas</b>			
<b>Síntese da Providência Adotada</b>			
<p>Emissão da Resolução Direx nº 006/2015, em 18/05/2015, sobre a vedação a celebração de contratos, convênios, termo de patrocínios ou contratações diretas com efeito de retroatividade.</p> <p>Em 2016, houve trabalhos realizados pela Auditoria Interna e Externa, com foco na avaliação de formalização de contratações, neste sentido, também atentando a vigências contratuais.</p>			
<b>Síntese dos Resultados Obtidos</b>			
Não Há.			

Quadro 76 - Recomendações da CGU atendidas

Caracterização da determinação da CGU				
Relatório	Acórdão	Item	Comunicação Expedida	Data da ciência
201408192	-	-	Ofício 22860 de 29/08/2014	10/09/2014
<b>Órgão/entidade/subunidade destinatária da determinação</b>				
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins – Sebrae/TO				
<b>Descrição da determinação</b>				
<p>2. Reavaliar a prestação de contas do convênio de forma a avaliar a aplicação de penalidades à conveniente por infringência aos dispositivos previstos nos normativos internos do Sebrae/TO.</p> <p>3. Apurar responsabilidades pela celebração do convênio nº 02/2013, sem que fosse demonstrada que a aprovação desse instrumento ocorreu de maneira regular e que os normativos internos da Unidade foram observados. A apuração deve considerar todas as impropriedades apontadas no relatório e, ainda, eventuais outras falhas identificadas pela unidade de auditoria interna do Sebrae/TO.</p>				
<b>Justificativa do não cumprimento e medidas adotadas</b>				

Foi feito encaminhamento para que fosse realizada a reavaliação da prestação de contas do Convênio 02/2013 de modo que seja avaliada a aplicação de penalidade por infringência aos normativos internos, bem como que sejam apuradas as responsabilidades pela celebração do Convênio observando as improbidades apontadas. Além disso, a Diretoria Executiva demandou à Unidade de Auditoria Interna, a realização de um trabalho para avaliar todas as etapas do convênio 02/2013.

*Por fim, a medida adotada pelo Sebrae foi a propositura de Ação Judicial de Cobrança – Restituição, processo nº 0024254-15.2016.827.2729, contra a FAMPEC, ajuizada na 2ª Vara Cível de Palmas no dia 20/07/2016.*

*A situação atual da demanda, do dia 19/01/2017, foi a tentativa frustrada de intimação da empresa ré, visto que o endereço não foi localizado.*

**Quadro 77 - Caracterização da determinação da CGU**

### **8.3. Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário**

Em 2016, não foi registrado ou identificado fatos que necessitassem da aplicação de medidas administrativas de caráter interno, nem tampouco se teve conhecimento da ocorrência de tomada de contas especial.

A estrutura e os controles para a apuração e minimização de ocorrência de ilícitos administrativos de maneira geral, são pautados nos preceitos da IN 031/02 – Regulamento Disciplinar e pelo Código de Ética.

O processo de apuração de ilícitos administrativos é estruturado da seguinte forma:

1. Notificação ao Diretor Superintendente, pelo gerente responsável sobre os fatos que originaram a falta grave;
2. Constituição de uma comissão pela Diretoria Executiva, para condução do processo de análise e apuração do fato;
3. Instrução do processo administrativo em consonância com a referida Normativa;
4. O processo administrativo respeitará as seguintes fases:

1ª fase:

- a. Qualificação dos atos praticados;
- b. Identificação dos possíveis envolvidos na prática do ato;
- c. Ouvir os envolvidos no processo.

2ª fase:

- a. Analisar as informações apresentadas;
- b. Informar por escrito ao suposto infrator as acusações oferecidas nos autos;

3ª fase:

- a. Se requerida, há uma nova oportunidade ao possível envolvido na prática do ato;
- b. Relatório final da comissão com suas conclusões e recomendações pertinentes;
- c. Emissão do parecer jurídico e decisão das diretorias sobre a decisão de aplicação de penalidade ou improcedência dos fatos.

#### **8.4. Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993**

##### **Justificativa para não apresentação:**

*O item faz referência ao cronograma de pagamentos de obrigações em conformidade com o artigo 5º da Lei 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.*

*O Sebrae possui regulamento próprio de licitações e contratos, não estando sujeito à Lei 8.666/1993. Portanto, o conteúdo não se aplica ao Relatório de Gestão do SEBRAE.*

## **9. ANEXOS E APÊNDICES**