



RELATÓRIO DE GESTÃO **SEBRAE-SP**

SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO
DE SÃO PAULO

Presidente do Conselho Deliberativo – São Paulo

Paulo Antônio Skaf

Diretoria Executiva do Sebrae São Paulo

Bruno Caetano Raimundo – Superintendência

Ivan Hussni – Diretor Técnico

Pedro Rubez Jehá – Diretor de Administração e Finanças

Coordenação e Elaboração

Unidade de Gestão Estratégica

Unidade de Auditoria

Unidade de Finanças

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo

SEBRAE-SP

São Paulo – SP / 2017

Lista de siglas e abreviações

Siglas e Abreviações:

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

MEI – Microempreendedor Individual

EPP – Empresa de Pequeno Porte

ME – Microempresa

UGE – Unidade Gestão Estratégica

UGP – Unidade Gestão de Pessoas

UF – Unidade Federativa

Direx – Diretoria Executiva

PA – Ponto de Atendimento

PAE – Posto de Atendimento ao Empreendedor

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

PIB – Produto Interno Bruto

MPE – Micro e Pequena Empresa

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SGE – Sistema de Gestão Estratégica

FAESP – Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo

ALI – Agentes Locais de Inovação

NaN – Negócio a Negócio

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

FIP – Fundo Paulista de Inovação

SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

CDE – Conselho Deliberativo Estadual

Lista de tabelas, quadros, gráficos e figuras

Quadros:

- Quadro 1 – Identificação do Sebrae-SP
- Quadro 2 – Normas e Regulamentos de criação e alteração
- Quadro 3 – Indicadores Institucionais 2016
- Quadro 4 – Metas Mobilizadoras 2016
- Quadro 5 – Carteira de Projetos
- Quadro 6 – Projetos de Atendimento
- Quadro 7 – Programas Nacionais
- Quadro 8 – Demais tipologias de Projetos e Atividades
- Quadro 9 – Programação Orçamentária das Receitas e Despesas
- Quadro 10 – Execução Orçamentária das Receitas
- Quadro 11 – Execução Orçamentária das Despesas
- Quadro 12 – Despesas por Tipologia
- Quadro 13 – Limites Orçamentários
- Quadro 14 – Balanço Orçamentário
- Quadro 15 – Despesas por Modalidade de Contratação
- Quadro 16 – Resumo dos Instrumentos celebrados e dos montantes transferidos nos últimos três exercícios
- Quadro 17 – Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela UJ nas modalidades de convênio, contratos de repasse e instrumentos congêneres
- Quadro 18 – Situação da análise das contas prestadas no exercício
- Quadro 19 – Trabalho de auditoria
- Quadro 20 – Aspectos do Sistema de Controle Interno
- Quadro 21 – Remuneração dos Dirigentes
- Quadro 22 – Síntese da Remuneração dos Administradores
- Quadro 23 – Diretoria Executiva - Celetista
- Quadro 24 – Processos Trabalhistas
- Quadro 25 – Processos Cíveis
- Quadro 26 – Processos Fiscais
- Quadro 27 – Tipologia dos Cargos
- Quadro 28 – Situações que reduzem a força de trabalho da UJ
- Quadro 29 – Quantidade de Empregados da UJ por faixa etária
- Quadro 30 – Quantidade de Empregados da UJ por nível de escolaridade
- Quadro 31 – Quantidade de Empregados da UJ em Regime de Aposentadoria
- Quadro 32 – Detalhamento estrutural de cargos em comissão e funções gratificadas da UJ
- Quadro 33 – Distribuição da Lotação Efetiva
- Quadro 34 – Custos de pessoal no exercício de referência e nos anos anteriores
- Quadro 35 – Colaboradores capacitados por Eixo
- Quadro 36 – Capacitações individuais e coletivas
- Quadro 37 – Vagas trabalhadas por Recrutamento & Seleção
- Quadro 38 – Composição do Quadro de Estagiários 2016
- Quadro 39 – Distribuição Espacial dos Bens Imóveis de Uso Locados de Terceiros
- Quadro 40 – Distribuição Espacial dos Bens Imóveis de Uso Especial Próprios
- Quadro 41 – Quadro Funcional – Unidade Tecnologia da Informação
- Quadro 42 – Principais Sistemas de Informação
- Quadro 43 – Balanço Patrimonial
- Quadro 44 – Demonstração do Resultado do Exercício
- Quadro 45 – Demonstração do Fluxo de Caixa Indireto
- Quadro 46 – Demonstração das Mutações do Patrimônio Social

Quadro 47 – Demonstração dos Resultados Abrangentes

Quadro 48 – Deliberações Exaradas em Acórdãos TCU

Quadro 49 – Sindicâncias

Quadro 50 – Declaração de bens e rendas

Figuras:

Figura 1 – Organograma Gestão de Pessoas

Figura 2 – Macroprocessos

Figura 3 – Mapa Estratégico Sebrae-SP

Figura 4 – Metas mobilizadoras 2016 – Previsão x Executado

Gráficos:

Gráfico 1 – Turnover

Gráfico 2 – Total de Empregados x Tempo médio de Sebrae

Sumário	
1- Apresentação	8
2- Visão geral – Sebrae - SP	11
2.1- Identificação da unidade	11
2.2- Finalidade e competências	11
2.3- Normas e Regulamentos de criação, alteração e funcionamento	12
2.4- Breve Histórico	12
2.5- Ambiente de Atuação	12
2.6- Organograma	14
2.7- Cadeia de Valor: macroprocessos finalísticos e de apoio à gestão	14
3- Planejamento Organizacional e Resultados	17
3.1- Planejamento Organizacional	17
3.2- Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos	18
3.3- Informações sobre a gestão	21
3.4- Desempenho Orçamentário	30
3.5- Desempenho Operacional - Formas e instrumentos de Monitoramento da Execução da estratégia	38
4- Governança, Gestão de riscos e Controles internos	39
4.1- Descrição das Estruturas de governança	39
4.2- Informações sobre dirigentes e membros do conselho	40
4.3- Atuação da Unidade de Auditoria Interna	40
4.4- Sistema de Correição	42
4.5- Gestão de Riscos e Controles Internos	42
4.6- Política de remuneração dos administradores e membros do conselho	44
4.7- Informações sobre a empresa de Auditoria Independente Contratada	45
4.8- Política de participação de empregados e Administradores nos Resultados da Entidade	46
4.9- Estrutura de Gestão e Controle e de Demandas Judiciais	46
5- Áreas especiais da gestão	49
5.1- Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados	49
5.2- Gestão de patrimônio imobiliário	54
5.3- Gestão da Tecnologia da Informação	56
5.4- Gestão ambiental e sustentabilidade	59
5.5- Informações sobre Depósitos Judiciais	59
5.6 – Gestão de Fundos e de Programas	60
6- Relacionamento com a sociedade	61

6.1- Canais de acesso do cidadão	61
6.2- Carta de Serviços ao Cidadão.....	61
6.3- Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários	62
6.4- Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da Unidade	62
6.5- Medidas para garantir a acessibilidade aos produtos, serviços e instalações do Sebrae-SP.....	63
7- Desempenho financeiro e informações contábeis	65
7.1- Desempenho financeiro do exercício	65
7.2- Tratamento contábil da depreciação.....	68
7.3- Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade.....	69
7.4- Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 6.404/76 e notas explicativas	69
7.5. Informações consolidadas sobre transações com partes relacionadas.....	71
8- Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle	72
8.1- Tratamento de determinações e recomendações do TCU	72
8.2- Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno - CGU.....	73
8.3- Tratamento de recomendações da Auditoria Interna.....	74
8.4- Medidas administrativas para apuração de responsabilidades	74
8.5- Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o art. 5º da Lei 8.666 1993.....	75
8.6- Informações sobre Ações de Publicidade e Propaganda.....	75
9- Outras informações relevantes da gestão	77
9.1- Declaração de bens e rendas.....	77
10- Apêndices e Anexos.....	78
ANEXO 01-Detalhamento do Organograma	78
ANEXO 02-Objetivos e Prioridades Estratégicas – 2016.....	82
ANEXO 03- Principais Projetos Desenvolvidos/Iniciados no período	84
ANEXO 04- Descrição dos sistemas atuais	85
ANEXO 05- Informações sobre dirigentes e membros do conselho.....	89
ANEXO 06- Relatório Auditoria Independente	92
ANEXO 07- Itens que constam na DN TCU 59/17 que não ocorreram no período; e Itens não aplicáveis ao Sebrae-SP que constam na DN TCU 59/17	135
ANEXO 08- Detalhamento das Transferências.....	136

1- Apresentação

O presente Relatório de Gestão do Sebrae-SP¹ – exercício de 2016 apresenta um panorama consolidado da execução de projetos, ações, produtos e serviços disponibilizados bem como dos resultados obtidos junto aos pequenos negócios e potenciais empresários e empreendedores do Estado de São Paulo. Iniciando por uma visão geral do Sebrae-SP e seu ambiente de atuação, apresentamos informações sobre o planejamento e a execução das estratégias definidas e seus impactos no relacionamento com a sociedade, além de consolidar dados de desempenho orçamentário e contábil, com foco na conformidade da gestão.

Para aprimorar o atendimento ao seu público no exercício de 2016, o Sebrae-SP adotou um modelo de planejamento com foco na qualidade das soluções oferecidas aos clientes sem abrir mão dos avanços já obtidos em relação à taxa de cobertura. Para tanto, o modelo de atendimento e o portfólio de produtos e serviços foram aperfeiçoados com o objetivo de garantir o atendimento efetivo às necessidades de cada perfil de cliente. Com isso, buscamos intensificar a fidelização e o impacto nos pequenos negócios atendidos.

Em 2016, foram realizados **2,9 milhões de atendimentos**, permitindo o alcance das metas mobilizadoras referentes a clientes distintos atendidos, que atingiu 290 mil Microempreendedores individuais- MEI, 72 mil Empresas de Pequeno Porte - EPP, 225 mil Microempresas – ME, além de 453 mil potenciais empresários, totalizando **1 milhão de clientes atendidos**. A taxa de cobertura² atingiu o patamar de 18,4% comparada à taxa planejada de 18,2% do universo dos pequenos negócios.

No âmbito da qualidade, 230 mil clientes foram fidelizados, isto é, receberam ao menos dois atendimentos no ano. A qualidade buscada foi percebida pelos clientes, que indicaram um grau de satisfação em relação às atividades do Sebrae das quais participaram, em média, com **nota 9³**. Em relação à aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos durante as atividades realizadas, a avaliação média foi **8,2³** e **8,1³** em relação à efetividade, que representa os resultados gerados para suas empresas a partir dos conhecimentos adquiridos. Os níveis alcançados em 2016 apresentaram evolução em relação aos dois anos anteriores, conforme gráfico a seguir.

¹ Elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e 72/2013; DN-TCU 154/2016, DN-TCU 156/2016 e Portaria-TCU Nº 59.

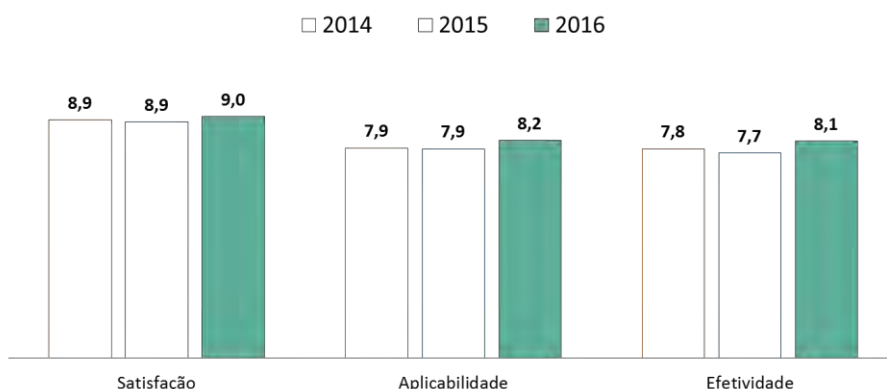
² Número de pequenos negócios atendidos em 2016 em relação ao universo de pequenos negócios do Estado de São Paulo no mesmo período

Indicador	Pequenos Negócios
Meta 1 ⁽¹⁾	588.222
Universo ⁽²⁾	3.204.939
Taxa de Cobertura	18,4%

(1)Sebrae-SP. Painel de Monitoramento (consulta em 31/01/2017). Dados do fechamento de 2016.

(2)Sebrae-NA. Boletim de Monitoramento do Sistema Sebrae referente a dezembro de 2016.

³ Dados disponibilizados pelo Sebrae-NA em 26/01/17; Escala de 0 a 10, onde zero significa totalmente insatisfeito e 10 significa totalmente satisfeito.



Fonte: Sebrae-NA Pesquisa de Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade – Resultados SP

Para realizar as ações de atendimento ao pequeno negócio, os investimentos foram da ordem de R\$ 55,2 milhões, montante 6,8% maior que o executado em 2015 e a captação de receita própria no exercício de 2016 atingiu R\$ 22,5 milhões em receita líquida⁴, 14% superior ao montante de 2015.

A implantação da estratégia do foco na qualidade do atendimento trouxe desafios a serem enfrentados. O principal deles foi a necessidade de ampliação do volume de atendimentos com produtos de alto impacto, com potencial para agregar valor aos pequenos negócios, que, pela sua natureza, consomem um volume maior de horas técnicas. Para enfrentar este desafio, foram adotadas algumas medidas de gestão, dentre elas, a estratégia de promover arregimentação de clientes de forma centralizada, com foco no atendimento remoto e contratação de empresa para atendimento e orientação empresarial através de visitas aos pequenos negócios (Sebrae com Você). Desta forma, as unidades regionais e seus analistas e consultores especializados ficaram disponíveis para garantir atendimento de alto impacto aos clientes.

Outra dificuldade encontrada foi contar com informações qualitativas para monitoramento dos produtos e projetos do Sebrae-SP. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa estadual com foco na percepção do cliente em relação à aplicabilidade e efetividade dos produtos do portfólio, iniciada em 2016. Paralelamente, foi definido um conjunto de medidas de aperfeiçoamento da gestão e padronização da carteira de projetos, possibilitando contar com informações qualificadas de monitoramento e avaliação da carteira.

Além do atendimento ao cliente, merecem destaque as ações voltadas à Educação Empreendedora desenvolvidas junto às escolas da rede de Ensino público e privado do Fundamental, Médio e Superior, através do Programa de Educação Empreendedora. Foram capacitados 1.428 professores com previsão de atendimento de 14.497 alunos. A Escola de Negócios do Sebrae, em parceria com o Centro Paula Souza, disponibilizou formação de ensino médio, superior e especialização em empreendedorismo para 977 alunos.

Em relação ao ambiente de negócios e políticas públicas, destaca-se um conjunto de ações visando à ampliação e consolidação dos benefícios trazidos pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, com foco em evidenciar os mecanismos de desenvolvimento econômico que foram incorporados pela administração pública municipal. A atuação se deu em quatro eixos: (1) atores do desenvolvimento nomeados e capacitados; (2) Compras Públicas – comprovando o destaque aos pequenos negócios, com foco no planejamento das compras públicas, na merenda escolar adquirida da agricultura familiar e da compra pública proveniente de pequenos negócios; (3) integração do município à RedeSimples e (4) implantação e

⁴ Incorpora os efeitos de devoluções, estornos e inadimplência, assim como de recuperação de créditos.

funcionamento de Sala do Empreendedor, que agrega serviços e informações ao pequeno negócio e microempreendedor individual. No Estado de São Paulo, 81 municípios implementaram os quatro eixos, que juntos representam 21,52% da densidade de pequenos negócios do Estado de São Paulo.

Ainda no âmbito do ambiente de negócios, para apoiar o acesso ao crédito, o Sebrae-SP investiu R\$1,2 milhão no Fundo de Inovação Paulista - FIP⁵ que tem como objetivo apoiar o desenvolvimento de pequenos negócios e startups de base tecnológica.

Para apoiar as estratégias de atendimento, a gestão interna do Sebrae passou por uma reorganização de processos e sistemas buscando maior eficiência operacional e otimização na aplicação de recursos. A revisão dos processos teve como foco os contratos de prestação de serviços e a estrutura de patrocínios, missões e feiras. Houve redução de 8,8% na tipologia de gestão operacional⁶, passando de R\$70,6 milhões para R\$64.5 milhões executados.

Concluindo, o desafio de manter a taxa de cobertura de público atendido e elevar o nível de agregação de valor aos pequenos negócios através da melhoria da qualidade dos serviços prestados foi atingido, com um orçamento executado em 2016 no patamar de 370,6 milhões, 4% menor que o executado em 2015, evidenciando a diretriz de eficiência operacional e gestão responsável na alocação e utilização dos recursos.

⁵ O FIP é um fundo formado pelo Sebrae-SP, Desenvolve-SP, Fapesp, Finep, CAF (Banco de Desenvolvimento da América Latina) e a Jive (grupo de investimento privado). Esses seis cotistas criaram um fundo com 105 milhões de reais para serem investidos em empresas de inovação, onde é feita através de participação com posição minoritária de no máximo 49% da empresa. O Sebrae-SP é participante com uma cota de 10 milhões de reais. Desde a criação do Fundo, foram investidos R\$ 37.206.119,00 para os pequenos negócios.

⁶ Recursos relacionados às funções corporativas e destinados a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais, além disso, ações relacionadas ao custeio administrativo, e despesas com remuneração de pessoal que não tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae.

2- Visão geral – Sebrae - SP

2.1- Identificação da unidade

Quadro 1 – Identificação do Sebrae-SP

Identificação da Unidade Jurisdicionada			
Denominação completa: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP CNPJ: 43.728.245/0001-42			
Vinculação Ministerial: Secretaria de Governo da Presidência da República			
Denominação abreviada: SEBRAE-SP			
Situação: ativa			
Natureza Jurídica: Serviço Social Autônomo			
Principal Atividade: 70.20-4-00 - Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo.		Código CNAE: 70.20-4-00 Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica.	
Telefones/Fax de contato:	(11) 3177 4550	(11) 3177 4650 (fax)	
E-mail: bcaetano@sebraesp.com.br			
Página na Internet http://www.SEBRAEsp.com.br/			
Endereço Postal: Rua Vergueiro, nº. 1.117 – Bairro Liberdade - CEP 01504-001 – São Paulo – SP			

2.2- Finalidade e competências

“O SEBRAE-SP, no seu âmbito territorial de atuação, tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte, industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia, inovação e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, mediante a execução de ações condizentes (...)” Estatuto Social do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - SEBRAE-SP de 27/08/2013, artigo 5º, Capítulo II.

O Sebrae-SP tem como Missão institucional⁷ “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional”.

A Visão de futuro estabelecida no processo de planejamento estratégico é “Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para construção de um país mais justo, competitivo e sustentável”;

Em relação à marca SEBRAE, no estado de São Paulo, foi adotado o seguinte posicionamento: “Para quem já é ou quer ser empresário, o Sebrae é a opção mais fácil e econômica de obter

⁷ Fonte: Sebrae 2022 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae

informações e conhecimento para apoiar as suas decisões, porque é quem mais entende de pequenos negócios e possui a maior rede de atendimento do país.”

Para execução da estratégia, a atuação do Sebrae-SP em relação ao seu público e seus colaboradores é pautada nos seguintes Valores: Compromisso com resultado; Conhecimento; Inovação; Sustentabilidade; Transparência; Valorização humana. E sua atuação é destinada ao público⁸: Microempreendedores Individuais – MEI; Microempresa – ME; Empresa de Pequeno Porte – EPP; Produtores Rurais; Potências Empresários e Potenciais Empreendedores.

2.3- Normas e Regulamentos de criação, alteração e funcionamento

Quadro 2: Normas e Regulamentos de criação e alteração

Normas de criação e alteração do Sebrae-SP
Lei nº. 8029 de 12/04/1990 - DOU 13/04/90 Decreto nº. 99570 de 09/10/1990 - DOU 10/10/90
Outras normas infra legais relacionadas à gestão e estrutura da Unidade Jurisdicionada: Estatuto Social do SEBRAE de 18/06/2009 Estatuto Social do SEBRAE-SP de 27/08/2013 Regimento Interno SEBRAE-SP de 29/10/2013 Regimento Interno CDE de 06/09/2011 Regimento Interno Conselho Fiscal de 06/09/2011 Decisão CDN 465 de 28 de novembro de 2013 – Homologação do Estatuto Social do Sebrae-SP Resolução CDN 213/2011 (Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae).
Manuais e publicações relacionadas às atividades da Unidade Jurisdicionada: Instruções Normativas, Manuais de Procedimentos e Manuais Operacionais

2.4- Breve Histórico

O SEBRAE-SP faz parte de um sistema criado em 1972 – Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae) vinculado ao Governo Federal. Em 1990, a entidade se transformou em um serviço social autônomo, denominado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, conforme Lei número 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto número 99.570, de 9 de outubro de 1990 e posteriormente alterada pela Lei número 8.154, de 28 de dezembro de 1990.

A estrutura básica de gestão é formada por um Conselho Deliberativo Estadual, um Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva. O Conselho Deliberativo é o órgão colegiado de direção superior que detém o poder originário e soberano da entidade. Compõe-se de representantes de entidades vinculadas à tecnologia, desenvolvimento, agricultura, comércio, indústria, instituições financeiras e o governo. O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do Conselho Deliberativo Estadual, para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. A Diretoria Executiva é um colegiado de natureza executiva responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE-SP, a quem compete entre outras coisas cumprir e fazer cumprir as diretrizes da entidade; aprovar os planos de trabalho e zelar por sua execução e estabelecer normas internas de funcionamento.

2.5- Ambiente de Atuação

De acordo com projeções do Sebrae-NA⁹, em 2016, o estado de São Paulo possuía 3,24 milhões de pequenos negócios formais (com registro no CNPJ). Por porte, os pequenos negócios se

⁸ O Público do Sebrae, Sebrae-NA – julho/2015.

⁹ Sebrae-NA. PPA 2017-2018: O Público do Sebrae (jun/2016). Dados da Receita Federal (valores projetados para o período 2015 a 2020). Os dados apresentados desconsideram a resolução nº 36 de 02 de maio de 2016 do CGESIM, pois esta não foi aplicada em 2016.

distribuíram em: microempreendedores individuais – MEIs (52,9%), microempresas – MEs (36,6%) e empresas de pequeno porte – EPPs (10,5%).

A cada ano são constituídas no estado de São Paulo, em média¹⁰, aproximadamente 468,8 mil empresas, considerando todos os portes empresariais. O número de constituições de microempreendedores individuais - MEIs é muito expressivo. Entre os anos de 2010 e 2015, em média, de cada 10 empresas registradas no estado de São Paulo, cerca de 6,1 empresas foram do tipo MEI e 3,9 dos demais portes.

Por outro lado, a taxa de mortalidade ou fechamento das empresas paulistas com até 2 anos de atividade é de 23,7%¹¹ e, conseqüentemente, a de sobrevivência é de 76,3%. Logo, para cada 100 empresas registradas no CNPJ no estado de São Paulo, cerca de 24 fecham antes de completar dois anos no mercado. Essa taxa é próxima à média nacional. No Brasil, a taxa de mortalidade é de 23,4%. Os resultados da taxa de sobrevivência de empresas até 2 anos no mercado, no país, por porte, são: EPPs (98%), empresas de médio porte (98%), empresas de grande porte (97%), MEIs (87%) e MEs (55%).

As constituições (entradas) e os fechamentos (saídas) formam, ao longo dos anos, o saldo de empresas no mercado. Assim sendo, no período de 2010 a 2015, no estado de São Paulo, o número de pequenos negócios cresceu a uma taxa de 16,7% ao ano⁹. Os microempreendedores individuais puxaram esse crescimento do número de pequenos negócios, pois apresentaram um crescimento de 55% ao ano, no período. Subtraindo a parcela referente aos microempreendedores individuais do total de pequenos negócios, ou seja, considerando somente as micro e pequenas empresas, o crescimento verificado foi de 4,6% ao ano.

Dessa forma, a forte expansão no número de pequenos negócios pode ser atribuída, principalmente ao MEI, por fatores como: as regras de formalização dos MEIs, que reduziram a burocracia e o custo para o registro, baixa e manutenção dos negócios; associadas à estrutura muito pequena e flexível que estes negócios apresentam, dada a predominância dos empreendedores que trabalham por conta própria (sem empregados); e ao baixo custo do investimento, haja vista a pequena escala de operações e o uso de tecnologias difundidas.

Quanto à evolução da conjuntura, segundo estimativas dos analistas de mercado¹², o Produto Interno Bruto - PIB brasileiro acumulado ao longo do ano teve queda de 4% em relação ao mesmo período do ano anterior¹³. A inflação acumulada no ano foi de 6,29%.¹⁴

Diante da queda do nível de atividade da economia, as micro e pequenas empresas - MPes paulistas, em 2016, apresentaram queda real na receita na ordem de 11,3%, descontando a inflação. Já os MEIs, registraram queda mais acentuada na receita real (-14,8%). Os dados são de janeiro a novembro, na comparação com igual período de 2015¹⁵.

Dentre os componentes da demanda, a redução no consumo das famílias e a forte queda no investimento afetaram o faturamento registrado para a média das MPes e MEIs paulistas, uma

¹⁰ Dados do Departamento de Registro Empresarial e Integração (DREI) e Base MEI da Secretaria da Micro e Pequena Empresa enviada pelo Sebrae-NA, dados até novembro de 2016 (média para os anos de 2010 a 2015).

¹¹ SEBRAE-NA. Sobrevivência das empresas no Brasil (out/2016). Este é o dado mais recente disponível (empresas constituídas no ano de 2012).

¹² Banco Central do Brasil. Sistema de Expectativas de Mercado (13/01/2017 e 10/01/2017, respectivamente)

¹³ Fonte: IBGE. Contas Nacionais Trimestrais (resultado até o terceiro trimestre de 2016)

¹⁴ Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor (dados de 2016).

¹⁵ Os dados são da pesquisa “Indicadores SEBRAE-SP” disponível em www.sebraesp.com.br. O deflator utilizado foi o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC – IBGE).

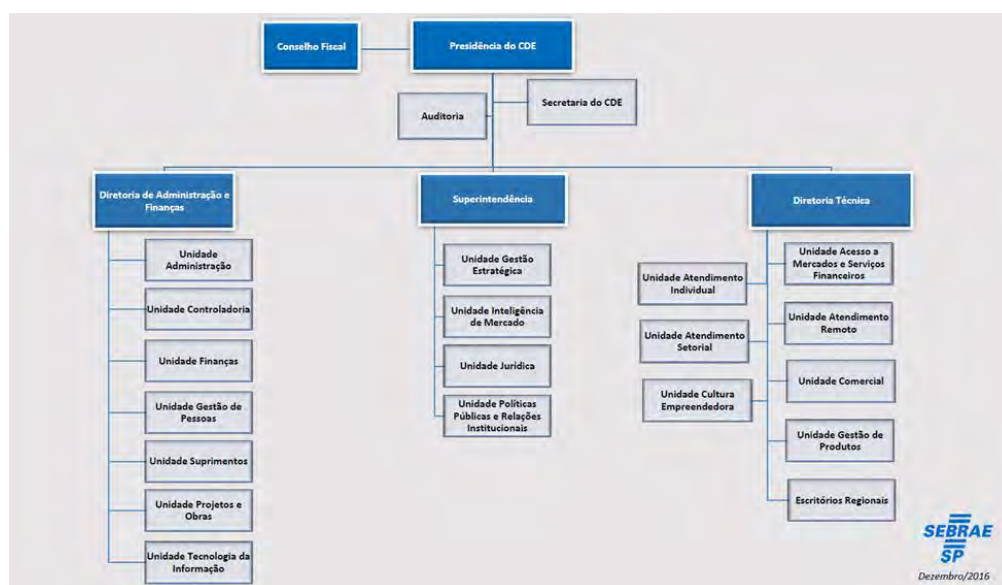
vez que os pequenos negócios atendem, principalmente, o mercado interno. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE¹⁶ mostram que, em 2016, no acumulado de janeiro a setembro, no Brasil, o consumo das famílias recuou 4,7% sobre o mesmo período de 2015 e o investimento (formação bruta de capital fixo) apresentou queda de 11,6%.

Fatores como a elevação da taxa de desemprego, somada à inflação relativamente elevada, juros altos e à menor expansão da massa de rendimentos, contribuíram para essa retração no consumo das famílias. Por fim, o cenário adverso da economia brasileira e as incertezas quanto ao cenário político prejudicaram o desempenho das MPEs de todos os setores, de forma generalizada, em 2016.

Diante do cenário adverso apresentado, cabe ao Sebrae planejar suas atividades em sintonia com as necessidades dos pequenos negócios atendidos.

2.6- Organograma

Figura 1: Organograma Gestão de Pessoas



Fonte: UGP/dezembro de 2016

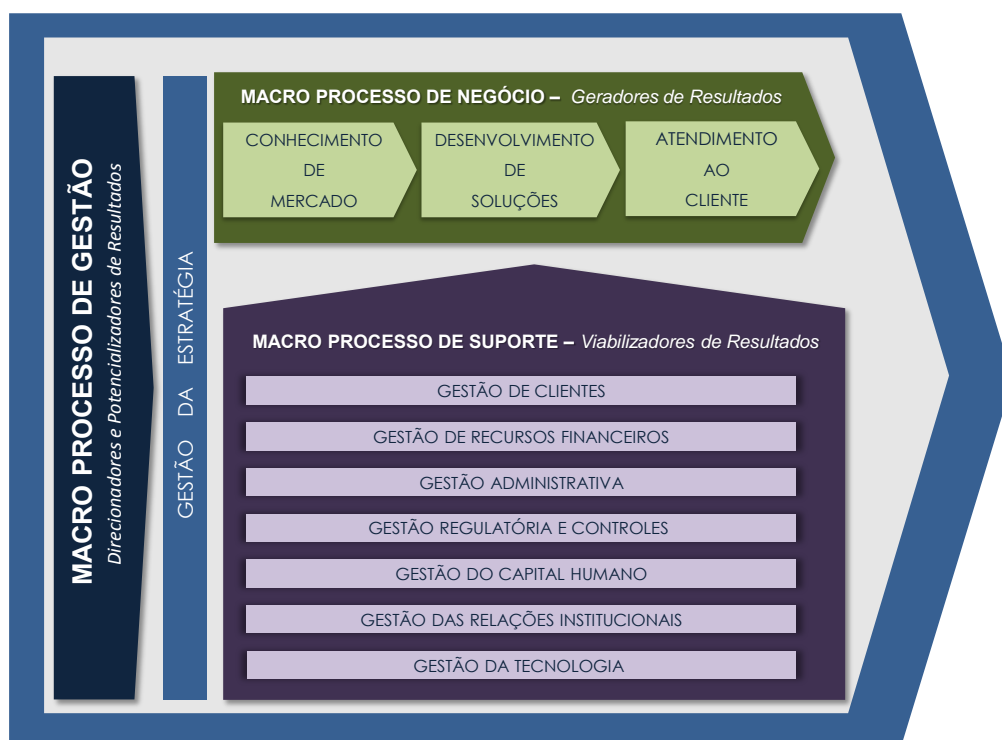
O detalhamento do organograma¹⁷ indicando as competências das Unidades do Sebrae-SP e Gerentes está disponível no **ANEXO 01**

2.7- Cadeia de Valor: macroprocessos finalísticos e de apoio à gestão

Figura 2: Macroprocessos

¹⁶ Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Contas Nacionais Trimestrais (resultados do 3º trimestre de 2016).

¹⁷ Em setembro de 2013, houve alteração na estrutura da empresa, passando a função de Ouvidoria a ser centralizada na figura do Ouvidor e não mais na Unidade de Ouvidoria.



Fonte: UGE, Dez/2016

Macroprocesso de Gestão: responsável pela orientação, alinhamento e coordenação de todos os processos e negócios do SEBRAE -SP.

- **Macroprocesso de Gestão da Estratégia** – a partir das estratégias estabelecidas, define diretrizes e políticas que devem ser seguidas pelos demais macroprocessos. Monitora o desempenho organizacional, os projetos estratégicos e a elaboração do Plano Plurianual do SEBRAE-SP.

Macroprocessos de Negócio: são os geradores de resultados para a empresa; estão diretamente ligados aos produtos e serviços que influenciam o resultado do SEBRAE-SP. São eles:

- **Macroprocesso de Atendimento ao Cliente** – É o processo que entrega valor ao cliente, através da análise das necessidades e apresentação de soluções para o cliente.
- **Macroprocesso de Desenvolvimento de Soluções** – transforma ideias e inovações em produtos ou canais que serão disponibilizados para o Atendimento ao Cliente.
- **Macroprocesso de Conhecimento de Mercado** – a partir da estratégia definida, associada aos cenários econômicos, tendências de mercado e feedback dos clientes, formula cenários, realiza pesquisas e fomenta ideias para os demais processos de negócio.

Macroprocessos de Suporte: controlam, planejam, facilitam ou proveem recursos aos demais macroprocessos.

- **Macroprocesso de Gestão de Clientes** – complementa a atuação do macroprocesso de Atendimento ao Cliente abrangendo o relacionamento com o cliente.
- **Macroprocesso de Gestão de Recursos Financeiros** – realiza a gestão das receitas e despesas do Sebrae-SP.
- **Macroprocesso de Gestão Administrativa** – organiza a infraestrutura física, logística, aquisições e armazenamentos.
- **Macroprocesso de Gestão Regulatória e Controle** – define os aspectos legais (regulamentações e instrumentos jurídicos) que balizam a atuação do SEBRAE-SP. Realiza a interface com os órgãos de controle (TCU, CGU, entre outros).

-
- **Macroprocesso de Gestão do Capital Humano** – responsável pela provisão, desenvolvimento e gestão das competências dos colaboradores do SEBRAE-SP.
 - **Macroprocesso de Gestão das Relações Institucionais** – realiza a comunicação com os *stakeholders* da sociedade e do mercado, além da comunicação interna e relações internacionais.
 - **Macroprocesso de Gestão da Tecnologia** – planeja, desenvolve, implanta e suporta o desenvolvimento tecnológico do Sebrae-SP.

3- Planejamento Organizacional e Resultados

3.1- Planejamento Organizacional

O planejamento do Sebrae-SP para o ano de 2016 teve como base, além do direcionamento do Sistema Sebrae¹⁸, diretrizes estaduais com foco na busca pela qualidade e efetividade do atendimento ao cliente e a busca pela eficiência na utilização dos recursos.

Outro elemento direcionador do planejamento foi a análise do ambiente, através de prospecção de cenários socioeconômicos e tendências de mercado, fundamentais para a definição da estratégia de atuação.

Os objetivos e prioridades que compõem o Mapa Estratégico do Sebrae-SP foram mantidos, com grande aderência ao Mapa do Sistema SEBRAE, com desdobramentos em novos projetos e atividades. O único objetivo não aplicável ao Sebrae-SP é “Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores”, que se refere à rede credenciada de consultores, estratégia não utilizada no Estado, que atua com quadros próprios.

O direcionamento estratégico do Sebrae-SP está representado no Mapa Estratégico por 9 objetivos, conforme figura abaixo.

Figura 3 – Mapa Estratégico Sebrae-SP



Fonte: UGE – Dezembro/2016

O Mapa Estratégico foi estruturado em três dimensões:

- Partes interessadas – refere-se à missão do Sebrae junto à sociedade em geral e aos pequenos negócios, em particular.

¹⁸ “Direcionamento do Sistema SEBRAE – SEBRAE 2022”; “Diretrizes para elaboração do PPA2016-2019” e; “Orçamento 2016”

- Processos – refere-se às entregas do Sebrae para seu público alvo, agrupadas em três eixos:
 - Soluções para os empreendedores e para as empresas;
 - Atuação no ambiente dos pequenos negócios;
 - Alavancadores da atuação do Sebrae.
- Recursos – refere-se à gestão dos recursos humanos e tecnológicos necessários para viabilizar as atividades-fim. Os objetivos desta dimensão foram trabalhados com foco na eficiência operacional.

Os Objetivos Estratégicos e seu desdobramento em Prioridades Estratégicas, traduzem as escolhas de atuação para o período e direcionaram a construção dos projetos e atividades do Sebrae-SP alinhando todas as ações para contribuir na melhoria dos pequenos negócios.

O detalhamento dos objetivos e prioridades estratégicas do exercício estão disponíveis no **ANEXO 02** desse relatório.

3.2- Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos

O sistema Sebrae adota a metodologia de gestão orientada para resultados – GEOR para definição, gestão e monitoramento da estratégia. Para representar os objetivos propostos no Mapa Estratégico foi definido um conjunto de indicadores, a saber:

3.2.1- Indicadores Institucionais – mensuram o alcance dos objetivos estratégicos sobre a perspectiva do “cumprimento da missão” e das “partes interessadas”, cujo desempenho está demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 3 - Indicadores Institucionais 2016

Descrição	Realização	Meta	Realização	Métrica
	2015		2016	
1. Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios ¹⁹ (*)	14,8	8,6	40,9	0 – 100%
2. Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	34,2	27,5	34,2	0 - 100
3. Índice de imagem junto à sociedade	8,96	8,60	8,36	0 – 10
4. Índice de imagem junto aos pequenos negócios	8,10	8,20	8,33	0 – 10
5. Índice de efetividade no atendimento	7,7	8,0	8,1	0 – 10
6. Índice de transparência percebida pela sociedade	68,7	75,0	66,4	0 - 100%
7. Índice de satisfação do cliente	8,9	8,9	9,0	0 – 10
8. Índice de aplicabilidade	7,9	8,1	8,2	0 – 10
9. Acessos/Downloads Portal Sebrae	-	3.210.210	6.667.629	Acessos/ Downloads

¹⁹ No cálculo da taxa de contribuição dos anos anteriores, o Sebrae-NA utilizou cota de amostra por UF, ou seja, havia amostra mínima de empresas abertas nos últimos 2 anos. Nesta edição, houve uma alteração metodológica: não foi estabelecida cota por UF de empresas abertas nos dois últimos anos e sim uma seleção aleatória de empresas abertas nos últimos 4 anos para compor o indicador de taxa de contribuição para abertura.

Fonte: UGE - Sebrae-NA. Pesquisa Satisfação Aplicabilidade e Efetividade, e Pesquisa de imagem junto à sociedade.

Tendo em vista a estratégia adotada baseada na qualidade dos atendimentos, com agregação de valor através da disponibilização de produtos e serviços capazes de gerar impacto nos pequenos negócios, faz-se necessário referenciar o desempenho dos indicadores de imagem junto aos pequenos negócios (4) bem como os índices de satisfação do cliente (7), aplicabilidade (8) e efetividade no atendimento (5) apresentaram um aumento do realizado no ano em comparação ao ano anterior, demonstrando que as ações implantadas contribuíram para a melhoria dos resultados institucionais.

Além dos indicadores fornecidos pelo Sebrae-NA, acima citados, o Sebrae-SP conduz duas iniciativas de medição de resultados junto aos clientes:

- A pesquisa de Qualidade, em 2016, avaliou a Satisfação e a Utilidade junto a 18.250 clientes atendidos, utilizando uma escala de notas de 0 a 10. A média da avaliação da Satisfação geral foi 8,2 e a Utilidade do atendimento 8,2. No detalhamento da Satisfação geral, três categorias foram avaliadas: instrutor, infraestrutura e conteúdo, sendo a satisfação com o instrutor, a que apresentou melhor índice (9,4), seguido pela Infraestrutura e Conteúdo, que apresentaram a mesma média, 9,1.
- A pesquisa de Aplicação e Efetividade dos Produtos do Portfólio, onde o Sebrae-SP obteve um índice de 82% de aplicação, avaliou a percepção de resultados apresentados, tanto referentes ao desempenho do produto consumido, quanto aos impactos gerais no pequeno negócio e a avaliação dos entrevistados foi de melhoria, com média de 6,5 e 6,7, respectivamente.

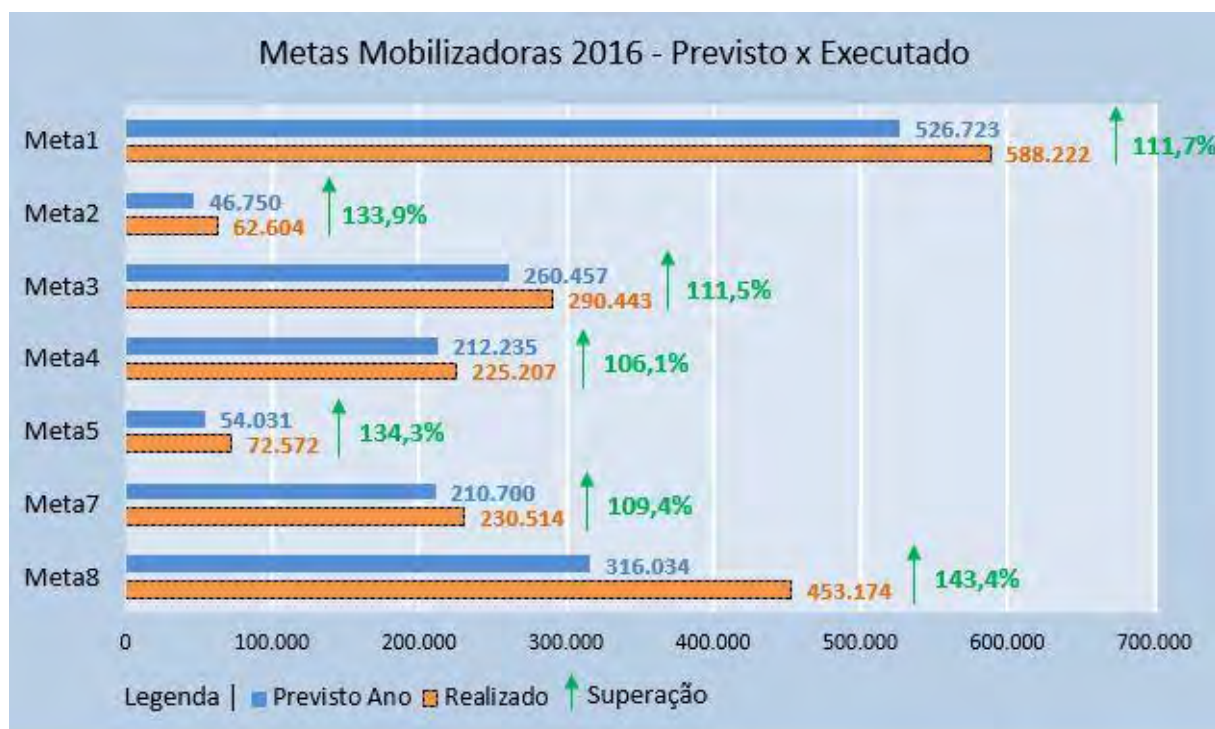
3.2.2- Metas Mobilizadoras – representam o resultado do desdobramento dos indicadores de desempenho do Mapa Estratégico e possibilitam a indução e o monitoramento contínuo do esforço do Sebrae para o alcance dos seus objetivos, cujo desempenho está apresentado a seguir:

Quadro 4 – Metas Mobilizadoras 2016

Meta Mobilizadora	Planejado para 2016	Realizado em 2016	% Realizado
Meta 1: Atendimento a Pequenos Negócios	526.723	588.222	111,7%
Meta 2: Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	46.750	62.604	133,9%
Meta 3: Atendimento a Microempreendedores Individuais	260.457	290.443	111,5%
Meta 4: Atendimento a Microempresas	212.235	225.207	106,1%
Meta 5: Atendimento a Empresas de Pequeno Porte	54.031	72.572	134,3%
Meta 6: Municípios com Política de Desenvolvimento Institucionalizadas	45	81	180,0%
Meta 7: Fidelização	210.700	230.514	109,4%
Meta 8: Atendimento a potenciais empresários	316.034	453.174	143,4%

Fonte: SEBRAE-SP. Painel de Monitoramento (consulta realizada em 31/01/2017). Dados do fechamento do ano de 2016.

Figura 4 – Metas mobilizadoras 2016 – Previsão x Executado



Meta 6 {
 Meta - Número de Municípios: 45 ↑ 180 %
 Executado: 81
 Densidade dos Municípios: 21,52% (mín:15%)

No ano de 2016, as Metas Mobilizadoras definidas para o Sebrae-SP foram cumpridas e superadas, com destaque para:

- Número total de clientes distintos atendidos no ano, representado pela soma da meta 1 (pequenos negócios) e meta 8 (potenciais empresários) que atingem o patamar **superior a um milhão de atendimentos**.
- Atendimentos a potenciais empresários (meta 8), cujo comportamento pode ser explicado pela forte correlação com o alto nível de desemprego atingido no ano, que eleva o percentual dos chamados empreendedores por necessidade.
- Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação (Meta 2), com foco:
 - Na Feira do Empreendedor, que contou com espaços planejados especificamente para promover a inovação nos pequenos negócios, como mentoria para startups;
 - No Programa ALI – Agentes Locais de Inovação, que promove atendimento customizado para Empresas de Pequeno Porte – EPPs para promover inovação nos processos e produtos.
- Ambiente dos pequenos negócios (Meta 6), através de políticas de desenvolvimento institucionalizadas em 81 municípios que perfazem 21,52% da densidade empresarial do estado de São Paulo.

3.3- Informações sobre a gestão

Para potencializar a execução da estratégia do Sebrae-SP foram concebidos projetos e atividades estaduais e regionais, direcionando recursos e ações para atendimento, desenvolvimento de produtos e serviços, articulação institucional, gestão operacional, construção e reformas e suporte a negócios, todos com objetivo de alcançar excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente. O quadro abaixo apresenta a carteira de Projetos e Atividades executados em 2016.

Quadro 5 – Carteira de Projetos

PREVISTO ORIGINAL 2016 - Resumo de Projetos / Atividades / Inversões Financeiras			Valores em R\$ mil			
Painel de Controle	Projetos		Atividades		*Inversões Financeiras	
	QTDE	R\$	QTDE	R\$	QTDE	R\$
Atendimento	340	127.841				
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	9	12.784	0	0		
Articulação Institucional	6	5.562	0	0		
Gestão Operacional	3	3.548	19	57.170		
Construção e Reformas	1	22.866				
Suporte a Negócios			58	259.516		
Inversão Financeira ¹					2	3.000
Total	359	172.601	77	316.686	2	3.000
z			TOTAL DE DESPESAS		438	492.287
PREVISTO AJUSTADO 2016 - Resumo de Projetos / Atividades / Inversões Financeiras			Valores em R\$ mil			
Painel de Controle	Projetos		Atividades		*Inversões Financeiras	
	QTD E	R\$	QTDE	R\$	QTDE	R\$
Atendimento	366	82.086				
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	9	11.130	0	0		
Articulação Institucional	2	469	0	0		
Gestão Operacional	2	2.363	19	67.512		
Construção e Reformas	1	20.575				
Suporte a Negócios			57	265.759		
Inversão Financeira ¹					1	1.625
Total	380	116.623	76	333.271	1	1.625
<u>1</u>OBSERVAÇÃO: FUNDO DE RESERVA = 74.175			TOTAL DE DESPESAS		457	451.519

REALIZADO 2016 - Resumo de Projetos / Atividades / Inversões Financeiras			Valores em R\$ mil				
Painel de Controle	Projetos		Atividades		*Inversões Financeiras		
	QTD E	R\$	QTDE	R\$	QTDE		R\$
Atendimento	344	55.170					
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	6	4.939	0	0			
Articulação Institucional	2	119	0	0			
Gestão Operacional	2	2.305	19	62.182			
Construção e Reformas	1	564					
Suporte a Negócios			56	244.134			
*Inversão Financeira					1		1.214
Total	355	63.097	75	306.316	1		1214
*OBSERVAÇÃO: FUNDO DE RESERVA = 0			TOTAL DE DESPESAS		431		370.627

Fonte: SME, Cubo SGE e Balancete

3.3.1- Carteira de Projetos de Atendimento

A carteira de Projetos de Atendimento do Sebrae-SP está vinculada ao cumprimento do primeiro objetivo estratégico que é “Ter excelência no atendimento com foco no resultado para o cliente”. Essa atuação deu-se através da oferta de soluções adequadas por meio de diversos canais de atendimento, com foco na qualidade, fidelização e satisfação dos clientes, visando o aumento da competitividade.

a. Atendimento Territorial

A estratégia de atuação do atendimento territorial garante a cobertura e a capilaridade do atendimento e baseia-se em dois eixos: presencial e remoto, de modo a contemplar os 645 municípios paulistas.

Territorialmente, o Sebrae-SP atuou de forma descentralizada por meio de seus 33 Escritórios Regionais, 13 Pontos de Atendimento (PA), 94 Postos de Atendimento ao Empreendedor (PAE) e de suas unidades móveis (35 Sebrae Móvel) através de um modelo de atendimento padronizado que visa fornecer as melhores soluções para seus clientes. Além disso, também buscou arregimentação de clientes de forma presencial, levando o Sebrae ao negócio do cliente, através do programa Sebrae com Você, e de forma remota, através da Central de Atendimento e demais canais remotos.

Foram constituídos 49 Projetos Territoriais, sendo 34 nos Escritórios e 15 Projetos com gestão das Unidades centrais.

Os Escritórios Regionais realizaram 740 mil atendimentos, com destaque para 43 mil nos Pontos de Atendimento, 117 mil nos Postos de Atendimento ao Empreendedor (PAE), e 37 mil pelo Sebrae Móvel.

Outra ação que merece destaque foi o Programa Sebrae com Você, que posiciona representantes do Sebrae no território de forma a disponibilizar um diagnóstico e propostas de soluções para 149 mil empresas distintas.

Em relação aos canais remotos, em 2016, a Central de Atendimento foi responsável por 319 mil clientes atendidos de forma receptiva e ativa. O Portal também foi um canal de destaque, gerando 101 mil orientações técnicas e 166 mil informações. A plataforma de Ensino a Distância do Sebrae-SP gerou 21 mil concluintes em cursos.

Além dos atendimentos realizados nos canais citados, destaca-se a realização da Feira do Empreendedor, em fevereiro de 2016, que teve 420 expositores e recebeu 133 mil visitantes. Os espaços de maior sucesso foram as “Salas de Conhecimento/Capacitação” que somaram 46 mil atendimentos, o espaço “Atendimento Empresarial”, que realizou 12 mil atendimentos sendo 3 mil consultorias especializadas. Durante os 04 dias do evento, o volume estimado de negócios gerados foi de cerca de R\$ 15.5 milhões.

b. Cenário setorial

De acordo com dados divulgados pelo Sebrae-NA²⁰, a participação de cada setor econômico no total de pequenos negócios formais do estado de São Paulo indicam a seguinte distribuição:

- 41,6% pertencem ao setor de Serviços;
- 37,3% pertencem ao Comércio;
- 18,3% pertencem à Indústria²¹
- 2,8% pertencem à Agropecuária.

No ano de 2016, a economia brasileira enfrentou os desdobramentos e efeitos de uma grave crise econômica. Esta crise apresentou repercussões negativas, com intensidade variada, no resultado da atividade das empresas em todos os setores. O Produto Interno Bruto (PIB) acumulado ao longo do ano 2016²², na comparação com igual período do ano anterior teve queda de 4,0%. Por setor, os resultados foram Comércio (-7,2%); Agropecuária (-6,9%); Indústria (-4,3%); Serviços²³ (-2,8%).

As MPes paulistas, no acumulado do ano (janeiro a novembro), apresentaram queda de 11,3% no faturamento real²⁴ em relação ao mesmo período de 2015. Por setores, no período, os resultados para o faturamento das MPes foram: indústria²⁵ (-14,6%), serviços (-12,3%) e comércio (-9,4%).

c. Agronegócio

²⁰Sebrae-SP. Relatório de Densidade Pequenos Negócios – UGE (2016), a partir de dados do Cadastro Sebrae de Empresas (CSE 3.0) do Sebrae-NA/ 2014. Conceito de Pequenos Negócios: empreendimento formalmente constituído, com CNPJ, e faturamento anual nos limites estabelecidos pela Lei 123/2006 e suas atualizações. Para elaboração dos dados, foi considerada a Nota Metodológica para o cálculo de indicadores empresariais a partir do CSE do Sebrae-NA

²¹Dados organizados por grande setor IBGE e, para efeito de análise, os setores Indústria e Construção Civil foram agrupados.

²² IBGE. Contas Nacionais Trimestrais (resultado até o 3º trimestre de 2016).

²³ A metodologia deste indicador inclui o resultado do comércio no setor de serviços

²⁴ Fonte: Sebrae-SP. Indicadores Sebrae-SP de conjuntura (nov/2016). Dados não disponíveis para a agropecuária.

²⁵ Exclusive construção civil.

O Sebrae identificou os principais desafios enfrentados pelo setor de agronegócios em 2016. Destacam-se questões como: baixa produtividade; dificuldade na comercialização; padronização de produtos; e baixo emprego de tecnologia²⁶.

Uma das iniciativas foi a estruturação de carteira com projetos **setoriais** com abordagem massificada que atenderam todos os segmentos da Agropecuária totalizando 8 mil empresas atendidas. Na carteira de projetos **setor-segmento**, destacam-se os projetos voltados para Leite e Derivados, com 766 empresas atendidas, além de Olericultura, com 935 empresas e Fruticultura, com 450 empresas atendidas com soluções em gestão, tecnologia, acesso a mercados e serviços financeiros.

Os principais produtos utilizados foram: Fóruns do Campo ao Consumidor e produtos tecnológicos contratados junto ao SENAR. No que diz respeito a acesso a mercados, os clientes participaram de feiras e missões organizadas pelo Sebrae-SP, com destaque para 35 clientes expositores na “Agrishow 2016” de Ribeirão Preto e “Natural Tech 2016” de São Paulo, onde foram fechados negócios da ordem de R\$788 mil.

d. Comércio

Os principais desafios identificados para o setor do Comércio foram: deficiência na competitividade; alta concorrência (menores barreiras de entrada); arrefecimento da atividade econômica, ocasionando redução no consumo; e competição com o mercado online, o que pode significar menores margens de lucro²⁶.

O Sebrae-SP estruturou projetos **setoriais** de Comércio que atenderam com abordagem massificada 23 mil clientes de diversos segmentos do setor. Além disso, destacam-se os projetos **setor-segmento** voltados para Vestuário com 1.679 empresas atendidas além de Minimercados com 330 empresas e Materiais de Construção com 422 empresas atendidas.

Os principais produtos utilizados foram: consultorias com enfoque em Finanças, Administração e Marketing, além do portfólio de soluções tecnológicas do SENAC, especialmente Oficina de “Vitrinismo” e “Técnicas de venda no varejo”. No que diz respeito a acesso a mercados, destaca-se a participação de 71 empresas em missão internacional - Feira NRF – Retail Federation.

e. Indústria

Os principais desafios identificados para o setor da Indústria foram: concorrência com importados; baixa produtividade; defasagem tecnológica da produção; acesso a tecnologias; imposição de qualidade e preço dos “grandes players”; agregar valor, diferenciar e customizar os produtos; e fazer com que os serviços contribuam para a retomada do dinamismo da indústria²⁶.

O Sebrae-SP estruturou projetos **setoriais** de Indústria que atenderam com abordagem massificada a 8 mil empresas. Além disso, destacam-se os projetos **setor-segmento** voltados para Couro e Calçado, com 432 empresas atendidas; Confecção, com 568 empresas e Indústria de Alimentos e Bebidas, com 370 empresas atendidas.

Os principais produtos utilizados foram: consultorias com enfoque em Produção, Finanças, Administração, além do portfólio de soluções tecnológicas do SENAI nos projetos dos segmentos de Confecção/Vestuário, Alimentos e Bebidas, Metal mecânica e Construção Civil, dentre outros. No que diz respeito a acesso a mercados, destaca-se a participação de 42 clientes

²⁶ Sebrae-NA. Cenários de Atuação Sebrae 2017-2018 (relatórios por setor); Sebrae-SP. Documento de Estratégia de Atuação do Sebrae-SP (2016)

expositores na Feira CouroModa de São Paulo e 11 clientes expositores na Feira Francal em São Paulo. Os dois eventos somados geraram cerca de R\$16.82 milhões em negócios fechados.

f. Serviços

Os principais desafios identificados para o setor de Serviços foram: deficiências na competitividade; queda no poder aquisitivo das famílias; e alta concorrência (menores barreiras de entrada)²⁶.

O Sebrae-SP estruturou projetos **setoriais** de Serviços que atenderam com abordagem massificada a 28 mil empresas. Além disso, destacam-se os projetos **setor-segmento** voltados para Alimentação fora do Lar, com 3.076 empresas atendidas, Beleza e Estética, com 2.437 empresas e Reparação Automotiva, com 630 empresas atendidas.

Os principais produtos utilizados foram: soluções de gestão e tecnologia do portfólio Sebrae, além das soluções de parceiros SENAI e SENAC, com destaque para a Oficina SENAC de “Prevenção de perdas e desperdícios de alimentos” e o Curso SENAI “Boas práticas para serviços de alimentação”. No que diz respeito a acesso a mercados, destaca-se a participação de 36 clientes na Missão Internacional para a Feira “Summer Fancy Food”, 95 empresas também participaram como expositoras nas feiras “Pet South America”, Beauty Fair”, “Equipotel” e “Hair Brasil”. Os clientes expositores fecharam negócios da ordem de R\$ 1.46 milhão.

g. Análise da execução orçamentária dos projetos de atendimento

Quadro 6 – Projetos de Atendimento

Projetos de Atendimento (Setorial, Setor Segmento e Territorial)	Qtde Projetos Executados	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Execução
		(A)	(B)	(C)	(C/A)
Agronegócio	65	9.972.824,00	8.940.792,00	4.779.120,59	47,92%
Comércio	62	9.555.916,00	7.887.976,00	4.344.536,93	45,46%
Indústria	64	13.804.037,00	8.441.977,00	3.283.649,71	23,79%
Serviços	107	10.192.856,00	7.963.885,00	4.152.505,03	40,74%
Atendimento Territorial	49	84.315.483,00	48.851.540,00	38.610.447,66	45,79%
TOTAL	344	127.841.116,00	82.086.170,00	55.170.259,92	43,16%

Fonte: SME, Cubo SGE e Balancete

Nos projetos de atendimento setorial e setor segmento o que explica a variação entre o planejado original e a execução é a utilização do portfólio de soluções tecnológicas provenientes de contratos e convênios com parceiros. Os contratos que suportavam o fornecimento dessas soluções tiveram performance abaixo do originalmente previsto em função de aspectos como a crise econômica acentuada que impactou diretamente os pequenos negócios do estado, diminuindo a capacidade de aquisição das soluções ofertadas.

Além disso, o convênio junto a FAESP foi realizado parcialmente não atingindo a execução inicialmente proposta. Por fim, o convênio junto a FIESP/CIESP não foi realizado em função da desistência da conveniada.

Já nos Projetos de Atendimento Territorial a variação do executado para o originalmente previsto se deve, principalmente, à reestruturação do Programa Super MEI que teve suas metas de atendimento e orçamento ajustadas em função da demanda reduzida apresentada.

3.3.2- Programas Nacionais

a. ALI – Agentes Locais de Inovação

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um acordo de cooperação técnica entre o CNPq e o Sebrae Nacional, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada.

Nesse exercício, teve início o ciclo do 2016-2017 do Programa no estado, contando com 367 agentes locais de inovação que atuaram em 26 Escritórios Regionais e atenderam 14.854 empresas de pequeno porte – EPP.

b. NaN – Negócio a Negócio

Desde 2015, o programa Negócio a Negócio é executado em São Paulo pelo Projeto Sebrae com Você, que esteve presente em cerca de 337 municípios do Estado atendendo a todos os públicos das MPE e que tem como objetivo: (a) sensibilizar as empresas atendidas para o consumo dos produtos, com base no diagnóstico elaborado durante o atendimento presencial, customizado e gratuito; (b) iniciar/fidelizar o relacionamento deste cliente com o Sebrae; (c) Mapear as empresas do estado (econômica, social e gerencialmente), coletando informações e dados para a oferta de soluções pelo Sebrae.

Em 2016 foram realizadas 162 mil visitas em 277 municípios do estado, sendo que 52% foram novos clientes.

c. Educação Empreendedora

O Programa Educação Empreendedora no Estado de São Paulo tem como objetivo articular junto às Instituições de ensino público e privado a difusão da educação empreendedora para estimular o crescimento de potenciais empreendedores e de cidadãos que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável do Estado de São Paulo. Dentro do Programa são realizadas ações em parceria com essas instituições para que seja disseminado o tema empreendedorismo.

No âmbito do curso “Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP” foram capacitados 1189 professores do Ensino Fundamental em 90 escolas. Para o ensino médio, foram capacitados 110 professores de 07 escolas na metodologia do curso “Formação de Jovens Empreendedores”, e 306 professores no curso “Crescendo e Empreendendo”. No ensino superior com o curso “Disciplina de Empreendedorismo” foram capacitados 129 professores de 07 Universidades.

Além disso, foi firmado convênio junto à Secretaria Estadual de Educação para capacitação no Programa Trilha Empreendedora a ser aplicado em escolas de Ensino Médio de período integral, com 274 professores capacitados.

Por fim, também foram realizados 4 Fóruns de Empreendedorismo ao longo do ano, que contaram com a participação de 1387 professores²⁷.

d. Sebrae Mais

Oferece soluções de gestão empresarial específicas para empresas que tem grau elevado de maturidade, principalmente EPPs, e que tem como objetivo aumentar sua competitividade, ampliar seus mercados e crescer com sustentabilidade financeira.

²⁷ Os dados dessa são foram extraídos do Sistema SAC de registro de atendimentos do Sebrae-SP

Em 2016, o Sebrae Mais foi aplicado em 15 Escritórios Regionais do Estado e foram realizados 2.771 atendimentos a 536 empresas.

O principal produto executado foi Gestão Financeira, com 1.186 atendimentos a 323 empresas.

e. Encadeamento Produtivo

O Programa tem como objetivo atender a um conjunto de pequenos negócios, pertencentes a uma mesma cadeia de valor, tendo uma grande empresa como âncora, com a finalidade de facilitar a realização de negócios entre elas, melhorando a competitividade de toda a cadeia produtiva.

Em 2016, o Projeto de Encadeamento Produtivo, que ocorreu nos Escritórios do Alto Tietê e Grande ABC, em parceria com o Sebrae-NA e Gerdau foi concluído após 18 meses de duração. O projeto teve como objetivo melhorar a produtividade, a competitividade e sustentabilidade da cadeia de valor da Gerdau, nele foram atendidas 40 empresas que receberam juntas cerca de 4.157 horas em diagnósticos, devolutivas e capacitações como oficinas e consultorias.

f. Análise da execução orçamentária dos Programas Nacionais

Quadro 7 – Programas Nacionais

Programa	Total (R\$)		
	Previsto Original	Executado	% Execução
Agentes Locais de Inovação – ALI	352.612	2.514	0,71%
Negócio a Negócio – Sebrae com Você	11.250.000	8.047.699	71,54%
Educação Empreendedora ²⁸	628.210	61.324	9,76%
Sebrae Mais	2.923.439	2.930.741	100,25%
Encadeamento Produtivo ²⁹	183.653	201.189	109,54%
Total	15.337.914	11.243.467	73,30%

Fonte: Elaboração da UGE-SP com dados Cubo SME 3.0 do Sebrae/NA

O orçamento original do Programa Sebrae com Você foi previsto com base no contrato anterior, de 2015, que previa um valor maior por visita do que o contrato firmado em 2016. O ganho de eficiência na contratação dos serviços do Sebrae com Você levou à execução financeira abaixo do originalmente previsto.

Nos programas ALI e Educação Empreendedora, o valor original previsto para execução orçamentária estava baseado no custeio de eventos, sendo que no caso do Programa ALI, houve o cancelamento do Encontro Nacional e no caso do Programa de Educação Empreendedora, o evento Desafio Empreendedor foi transferido para março de 2017. Além disso, os recursos originalmente previstos pelos Escritórios Regionais foram executados parcialmente em razão do cancelamento dos fóruns de Educação Empreendedora previstos no ano.

²⁸ Para o Programa Nacional de Educação Empreendedora considerou-se apenas o projeto “Programa Estadual de Educação Empreendedora - 2016 a 2019”, visto que os demais projetos vinculados no sistema SGE não fazem parte desse Programa Nacional.

²⁹ Para o Programa Nacional de Encadeamento Produtivo considerou-se apenas os projetos em parceria com a Gerdau visto que os demais projetos vinculados no sistema SGE não fazem parte desse Programa Nacional.

3.3.3- Carteira de Projetos e Atividades - Demais Tipologias

Este item se refere aos **Projetos e Atividades** vinculadas aos Macroprocessos que tem como objetivo apoiar o atendimento (tipologias de Suporte a Negócios e Desenvolvimento de Produtos), a operação da empresa (tipologias de Gestão Operacional e Construção e Obras) e a atuação do Sebrae no ambiente dos Pequenos Negócios (tipologias de Articulação Institucional e Inversão Financeira).

a. Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Da carteira de projetos vinculada ao desenvolvimento de produtos e serviços destacaram-se as pesquisas de mercado, em especial a pesquisa de efetividade, realizada com o objetivo de identificar o desempenho dos produtos e serviços do Sebrae-SP na geração de resultados aos clientes atendidos. A pesquisa, iniciada este ano, abrange os produtos de alto impacto do portfólio do Sebrae-SP, ou seja, aqueles produtos que, quando aplicados, tem potencial para agregar valor ao pequeno negócio. Para todos os produtos classificados como alto impacto foram definidos: a competência (conhecimento) que o produto pretende desenvolver, a forma de identificar a aplicação do produto no negócio e os resultados específicos decorrentes desta aplicação.

Podemos destacar os produtos “Oficina Normas e Procedimentos Operacionais para Salões de Beleza”, “Oficina Introdução às boas práticas para estabelecimentos de alimentos” e o “Curso Alimentos e Bebidas - Boas práticas para serviços de alimentação” que, segundo a pesquisa, apresentaram as maiores notas de contribuição para o alcance dos resultados para os clientes.

Outro aspecto importante a ser salientado foi a estratégia de gestão do portfólio com a definição de uma oferta padronizada de produtos e serviços composta por palestras, cursos e oficinas, estabelecida de forma estadual, além da revisão e padronização dos seminários, o que garantiu a uniformidade das soluções oferecidas nos diversos Escritórios Regionais e permitiu uma maior capacidade de avaliação dos produtos e serviços disponíveis no portfólio.

b. Articulação Institucional

A atuação do Sebrae-SP nos projetos de articulação institucional deu-se, principalmente, através do estímulo ao desenvolvimento de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios. O foco dessas ações foi em quatro eixos: Atores de Desenvolvimento; Compras Públicas; REDESIMPLES e Sala do Empreendedor. No eixo Atores de Desenvolvimento, em 2016 foram capacitados em Estratégias de Desenvolvimento Local 1.017 agentes públicos, em 54 encontros realizados nos ERs, abrangendo 355 municípios. Já com relação ao eixo Compras Públicas, foram capacitados 229 agentes públicos, em 5 encontros realizados nos ERs, abrangendo 38 municípios. Com relação ao eixo REDESIMPLES, 132 municípios estão conveniados ao sistema integrador estadual Via Rápida Empresa, simplificando seus procedimentos de abertura e legalização de empresas. Quanto a Sala do Empreendedor chegamos à marca de 140 municípios com um espaço dedicado exclusivamente ao atendimento de empreendedores de pequenos negócios, em que são centralizados todos os serviços públicos relacionados aos processos de abertura e legalização empresarial. Essa estratégia está representada através da Meta 6 do Sistema Sebrae – “Municípios com políticas de desenvolvimento institucionalizadas”.

c. Gestão Operacional

Para garantir a melhoria contínua dos processos internos do Sebrae-SP, no ano de 2016 a atuação da instituição teve foco no desenvolvimento de sistemas que possibilitassem uma melhor integração entre os processos e informações, a atualização do ambiente tecnológico, a contratação, retenção e desenvolvimento de pessoal e a remuneração das Unidades de Gestão.

Inclui despesas com remuneração de pessoal, salário, encargos e benefícios que dão suporte ao funcionamento do Sebrae-SP e não tenham vinculação direta com o atendimento.

Por fim, os processos internos foram desenvolvidos para garantir a boa aplicação dos recursos financeiros e o cumprimento às exigências legais que regulam a atuação do Sebrae-SP.

d. Suporte a Negócios

As Unidades de apoio a execução do SEBRAE-SP promoveram e administraram, através das atividades de suporte operacional, os produtos, serviços e manutenções necessárias ao desenvolvimento e realização das atividades fins, tais como: Segurança, limpeza, instalações físicas, transporte, locomoção, infraestrutura de telefonia e rede, impressos gráficos e institucionais e etc. Além disso, inclui as despesas relacionadas a remuneração de pessoal, salário, encargos e benefícios cuja atuação tem vinculação direta com o atendimento do público-alvo do Sebrae-SP.

e. Construção e Obras

Destina-se as ações com foco na melhoria da infraestrutura física da Sede e dos Canais de Atendimento.

f. Inversão Financeira

O SEBRAE-SP faz parte de um fundo de investimento cujo o foco é a inovação tecnológica de empresas do estado de São Paulo, com a participação de empresas privadas e públicas. O Fundo de Inovação Paulista - FIP é um fundo formado pelo SEBRAE-SP, Desenvolve-SP, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP, Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, CAF Banco de Desenvolvimento da América Latina e a JIVE (grupo de investimento privado).

No ano de 2016 o Programa de incentivo a Inovação Tecnológica beneficiou 03 novas empresas com aporte para o auxílio no processo de crescimento acelerado. Foram investidos R\$1.214.443,00 pelo Sebrae-SP no fundo.

g. Análise da execução orçamentária

Quadro 8 – Demais tipologias de Projetos e Atividades

Demais Tipologias – R\$	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Execução
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	12.783.800,00	11.129.887,00	4.938.519,47	38,63%
Articulação Institucional	5.562.127,00	469.300,00	119.212,21	2,14%
Gestão Operacional	60.717.279,00	69.874.586,00	64.487.140,25	106,21%
Suporte a Negócios	259.516.173,00	265.759.519,00	244.134.270,32	94,07
Construção e Reformas	22.866.185,00	20.574.753,00	563.591,29	2,46%
Inversão Financeira	3.000.000,00	1.624.920,00	1.214.443,00	40,48%
TOTAL	364.445.564,00	369.432.965,00	315.457.176,54	86,56%

Fonte: SME, Cubo SGE e Balancete

A variação nas tipologias apresentadas acima é explicada, principalmente, em função da não realização das obras previstas para 2016. O Sebrae-SP havia previsto investir na construção de Escritórios nas Regionais do Alto Tietê e São Carlos, entretanto os tramites legais como projetos arquitetônicos e liberação de terreno ainda não foram concluídos o que atrasou o

cronograma de início das obras. Houve também o planejamento de recursos para a reforma de imóvel na capital que foi iniciada, mas a maior parte do orçamento será executada no próximo exercício.

Outro fator que impactou a execução foi na tipologia de articulação institucional por conta da extinção da Unidade de Relacionamento que teve suas atividades absorvidas por outras Unidades do Sebrae-SP e seus projetos, descontinuados.

Em relação a Desenvolvimento de Produtos e Serviços, a diferença do orçamento originalmente previsto e o realizado no Projeto Estudos e Pesquisa justifica-se pelo fato do cancelamento de pesquisas originalmente programadas. Outra causa que explica a variação é o contrato de desenvolvimento de produtos EAD, cujo atraso no processo licitatório acarretou prejuízo na execução.

3.4- Desempenho Orçamentário

3.4.1- Fatores intervenientes no desempenho orçamentário.

O Sebrae SP cumpriu o normativo interno Instrução Normativa do Sebrae-Nacional - INS 37, que estabelece critérios e procedimentos que regulam a execução orçamentária e financeira no âmbito do Sistema Sebrae.

3.4.2- Informações sobre a realização das Receitas e Despesas

As informações orçamentárias relativas ao exercício de 2016 são provenientes do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME), Sistema de Gestão Estratégica - SGE, DW e Balancete Contábil, apresentando compatibilidade com as informações contábeis em 100% nas receitas e despesas, devendo ser observados os princípios da transparência, da simplicidade e da flexibilidade sem prejuízo, no caso do orçamento, dos princípios da unidade, da universalidade, da anualidade e do equilíbrio.

O Balanço Orçamentário visa demonstrar a previsão e a execução das receitas e despesas do SEBRAE-SP e apurar o resultado orçamentário, por meio do confronto entre elas.

a. Quadro 9 – Programação Orçamentária das Receitas e Despesas

Valores em R\$ Mil			
Receitas	Previsto Original	Despesas	Previsto Original
Receitas Correntes		Despesas Correntes	
Contribuição Social Ordinária – CSO	395.818	Pessoal, Encargos e Benefícios	213.994
CSO - Saldo de Exercícios Anteriores	50.995	Serviços Profissionais e Contratados	184.258
CSO – Ressarcimentos	0	Demais Despesas Operacionais	65.046
Contribuição Social do SEBRAE/NA – CSN	3.879	Encargos Diversos	10.613
Convênios com SEBRAE/NA	0	Transferências (Parceiros)	8.899
Convênios com Parceiros	258	Investimentos / Amortizações	9.476
Aplicações Financeiras	6.084		
Empresas Beneficiadas	34.453		
Outras Receitas	800		

Saldo de Exercícios Anteriores	0	Fundo de Reserva	0
Receitas Totais	492.287	Despesas Totais	492.287

Fonte: Fonte: SME, Cubo SGE e Balancete

b. Quadro 10 – Execução Orçamentária das Receitas

Valores em R\$ Mil							
Receitas	2015	2016			Execução	%	%
		Previsão					
	Execução	Original	Ajustado	%			
	(a)	(b)	(c)	(c / b)	(d)	(d / c)	(d / a)
Contribuição Social Ordinária – CSO	377.477	395.818	395.818	100,0%	414.353	104,7%	109,8%
CSO - Saldo de Exercícios Anteriores	18.341	50.995	83.552	163,8%	161.688	193,5%	881,6%
CSO - Ressarcimentos	35	-	-	-	-	-	-
Contribuição Social do SEBRAE/NA - CSN	3.681	3.879	14.562	375,4%	8.862	60,9%	240,7%
Convênios com SEBRAE/NA	-	-	-	-	-	-	-
Convênios com Parceiros	268	258	142	55,0%	142	100,0%	53,0%
Aplicações Financeiras	7.400	6.084	1.100	18,1%	1.111	101,0%	15,0%
Empresas Beneficiadas	20.076	34.453	29.177	84,7%	21.989	75,4%	109,5%
Outras Receitas	1.483	800	1.342	167,8%	1.652	123,1%	111,4%
Receitas de Capital	-	-	-	-	-	-	-
Alienação de Bens/Operações de Crédito	-	-	-	-	-	-	-
Saldo de Exercícios Anteriores	-	-	-	-	-	-	-
Receitas Totais	428.761	492.287	525.694	106,8%	609.797	116,0%	142,2%

Fonte: Fonte: SME, Cubo SGE e Balancete

A variação de 4,7% da CSO é devida ao repasse efetivo informado pela Receita Federal do Brasil (RFB) maior que o previsto pelo Sebrae-NA, distribuído de acordo com o percentual de participação das UFs no orçamento de 2016.

Em relação à variação do saldo de CSO de exercícios anteriores, cabe salientar que, devido a diretrizes orçamentárias e financeiras emanadas pelo Sebrae-NA, o saldo de CSO de cada Unidade Federativa, programado para recebimento entre 2017 e 2019, foi transferido durante o exercício de 2016, medida não prevista por ocasião do planejamento.

O acréscimo de CSN recebido foi destinado aos projetos Feira do Artesanato Brasil Original 2016 (3.9 milhões), Programa Super MEI (590 mil) e Semana do MEI (200 mil) não previstos originalmente.

No que tange ao convênio com parceiros, a redução do número de participantes previstos originalmente no Programa de Encadeamento Produtivo - Fornecedores de Excelência - Gerdau provocou a redução de receita repassado ao Sebrae-SP.

Em relação ao comportamento das aplicações financeiras, a transferência de aplicações financeiras de curto para longo prazo explica a diferença no volume de recursos investidos.

Com referência à variação de receita de empresas beneficiadas, a diferença ocorreu prioritariamente em função da reestruturação do Programa Super MEI e da execução de soluções tecnológicas abaixo do previsto em projetos de atendimento setorial e setor-segmento.

Em relação às outras receitas, a diferença se explica basicamente pela recuperação de despesas, devoluções de saldos de convênios com parceiros e penalidades a fornecedores.

Quadro 11 – Execução Orçamentária das Despesas

Valores em R\$ mil							
Despesas	2015	2016					
		Previsão			Execução	%	%
	Execução	Original	Ajustado	%			
	(a)	(b)	(c)	(c/b)	(d)	(d/c)	(d/a)
Pessoal, Encargos e Benefícios	195.981	213.994	223.264	4,3%	223.275	100,0%	113,9%
Serviços Profissionais e Contratados	92.504	184.258	141.937	-23,0%	79.946	56,3%	86,4%
Demais Despesas Operacionais	80.482	65.046	59.192	-9,0%	42.851	72,4%	53,2%
Encargos Diversos	9.439	10.613	13.387	26,1%	13.009	97,2%	137,8%
Transferências (Parceiros)	1.021	8.899	3.906	-56,1%	2.328	59,6%	228,0%
Despesas de Capital	379.427	482.811	441.686	-8,5%	361.409	81,8%	95,3%
Investimentos / Amortizações	6.545	9.476	9.833	3,8%	9.218	93,7%	140,8%
Fundo de Reserva	0	0	74.175	0,0%		0,0%	
Total Geral	385.972	492.287	525.694	6,8%	370.627	70,5%	96,0%

Fonte: Fonte: SME, Cubo SGE e Balancete

c. Quadro 12 – Despesas por Tipologia

Valores em R\$ mil							
Tipologia	2015	2016					
		Previsão			Execução		%
	Execução	Original	Ajustado	%		%	
	(a)	(b)	(c)	(c/b)	(d)	(d/c)	(d/a)
Atendimento	51.270	127.841	82.086	64,2%	55.170	67,2%	106,7%
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	16.319	12.784	11.130	87,1%	4.939	44,4%	30,3%
Articulação Institucional	483	5.562	469	8,4%	119	25,4%	24,6%

Gestão Operacional	70.689	60.718	69.875	115,1%	64.487	92,3%	91,2%
Suporte a Negócios	244.735	259.516	265.759	102,4%	244.134	91,9%	99,8%
Construção e Reformas	416	22.866	20.575	90,0%	564	2,7%	135,6%
SUBTOTAL	384.362	489.287	449.894	91,9%	369.413	82,1%	96,1%
Inversão Financeira	1.610	3.000	1.625	54,2%	1.214	74,7%	75,4%
TOTAL	385.972	492.287	451.519	91,7%	370.627	82,1%	96,0%

Fonte: Fonte: SME, Cubo SGE e Balancete

d. Quadro 13 – Limites Orçamentários

Limites	% Realizado	% Limite	Situação
Projetos Coletivos	9,8%	Min. 20%	Abaixo do Limite
Inovação e Tecnologia	22,4%	Min. 15%	OK
Capacitação de Recursos Humanos	2,1%	Min. 2% e Max. 6%	OK
Pessoal, Encargos e Benefícios	37,2%	Max. 55%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda	0,9%	Max. 3,5%	OK
Tecnologia da Informação e Comunicação	2,3%	Min. 2% da CSO	OK
Bens Móveis	8,9%	< 100%	OK
Custeio Administrativo	71,2%	< 100%	OK
Recursos da Contribuição Social ³⁰	3,8%	Min. 10% da CSO	OK
Fundo de Reserva	14,1%	Max. 20%	OK

Fonte: Fonte: SME, Cubo SGE e Balancete

A variação observada no limite de “Projetos Coletivos” do SEBRAE-SP já estava prevista no planejamento, ou seja, ocorreu em função da estratégia definida no estado de São Paulo, que priorizou o atendimento individual, com foco no crescimento do público MEI.

³⁰ As Unidades Federativas estão isentas deste limite em 2016

e. Quadro 14 – Balanço Orçamentário

Receitas	Prevista no Ano			Executada			Despesas	Prevista no Ano			Executada		
	Original (a)	Ajustado (b)	% Δ (b/a)	(c)	% (c/a)	% (c/b)		Original (a)	Ajustado (b)	% (b/a)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Receitas Correntes	492.287	525.694	6,8%	609.796	123,9%	116,0%	Despesas Correntes	482.810	441.686	-8,5%	361.409	74,9%	81,8%
Contribuição Social Ordinária - CSO	395.818	395.818	0,0%	414.353	104,7%	104,7%	Pessoal, Encargos e Benefícios	213.994	223.264	4,3%	223.275	104,3%	100%
CSO - Saldo Exercício Anterior	50.995	83.552	63,8%	161.688	317,1%	193,5%	Serviços Profissionais e Contratados	184.258	141.937	-23,0%	79.946	43,4%	56,3%
CSO - Ressarcimentos	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	Demais Despesas Operacionais	65.046	59.192	-9,0%	42.851	65,9%	72,4%
CS do Sebrae/NA – Aprovada	3.879	14.562	275,4%	8.862	228,4%	60,9%	Encargos Diversos	10.613	13.387	26,1%	13.009	122,6%	97,2%
CS do Sebrae/NA – Proposta	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	Transferências	8.899	3.906	-56,1%	2.328	26,2%	59,6%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	-	-	-	-	-	-	-
Convênios com Parceiros	258	142	-45,0%	142	55,3%	100,0%	-	-	-	-	-	-	-
Aplicações Financeiras	6.084	1.100	-81,9%	1.111	18,3%	101,0%	-	-	-	-	-	-	-
Empresas Beneficiadas	34.453	29.177	-15,3%	21.989	63,8%	75,4%	-	-	-	-	-	-	-
Outras Receitas	800	1.342	67,8%	1.652	206,5%	123,1%	-	-	-	-	-	-	-
Déficit Corrente	-	-	-	0	-	-	Superávit Corrente	-	-	-	248.387	-	-
Receitas de Capital	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	Despesas de Capital	9.476	9.833	3,8%	9.218	97,3%	93,7%
Alienação de Bens	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	Investimentos / Outros	9.476	9.833	3,8%	9.218	97,3%	93,7%
Operações de Crédito	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	Amortização de Empréstimos	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Saldo Financeiro de Exercícios Anteriores	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	Fundo de Reserva	0	74.175	0,0%	0	0,0%	0,0%
Receitas Totais	492.287	525.694	6,8%	609.796	123,9%	116,0%	Despesas Totais	492.287	525.694	6,8%	370.627	75,3%	70,5%
Déficit Total	-	-	-	0	-	-	Superávit Total	-	-	-	239.169	-	-
Total Geral Receitas	492.287	525.694	6,8%	609.796	123,9%	116,0%	Total Geral Despesas	492.287	525.694	6,8%	609.796	123,9%	116,0%

Fonte: SME 3.0-Sistema de Monitoramento Estratégico

Quadro 15 – Despesas por Modalidade de Contratação

Modalidade de Contratação	Despesas de 2016				Despesas de 2015			
	Executada	%	Paga	%	Contratada	%	Paga	%
1. Modalidade de Licitação (a+b+c+d+e+f+g)	116.050.676,95	30,25%	112.028.822,46	29,71%	68.898.656,39	61,97%	121.399.485,00	31,45%
a) Convite	437.378,69	0,11%	419.973,29	0,11%	307.802,88	0,28%	223.161,69	0,06%
b) Tomada de Preços (Adesão Ata de Registro)	339.400,00	0,09%	339.400,00	0,09%	-	0,00%	-	0,00%
c) Concorrência	11.827.623,86	3,08%	12.198.840,83	3,23%	7.223.616,05	6,50%	27.438.197,52	7,11%
d) Pregão (Eletrônico e Presencial)	103.446.274,40	26,97%	99.070.608,34	26,27%	60.078.112,06	54,04%	89.944.742,00	23,30%
e) Concurso	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
f) Consulta	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
g) Regime Diferenciado de Contratações Públicas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Contratações Diretas (h+i+j)	40.465.041,67	10,55%	37.990.928,23	10,07%	42.282.915,07	38,03%	48.511.402,08	12,57%
h) Dispensa	27.611.213,26	7,20%	25.213.850,83	6,69%	21.532.626,32	19,37%	32.489.954,10	8,42%
i) Inexigibilidade	5.787.898,61	1,51%	5.736.792,10	1,52%	20.750.288,75	18,66%	11.797.946,23	3,06%
j) Editais de credenciamento	7.065.929,80	1,84%	7.040.285,30	1,87%	-	0,00%	-	0,00%
3. Pagamento de Pessoal (k+l)	227.083.250,95	59,20%	227.083.251,11	60,22%	-	0,00%	197.599.412,00	51,20%
k) Pagamento em Folha	223.275.295,00	58,21%	223.275.295,16	59,21%	-	0,00%	195.980.732,00	50,78%
l) Diárias	3.807.955,95	0,99%	3.807.955,95	1,01%	-	0,00%	1.618.680,00	0,42%
4. Total das Despesas da UPC	383.598.969,57	100%	377.103.001,80	100,00%	111.181.571,46	100,00%	385.970.687,70	100%

Fonte: RM Núcleos Cubos

3.4.3- Execução descentralizada com transferência de recursos

Quadro 16 – Resumo dos Instrumentos celebrados e dos montantes transferidos nos últimos três exercícios

Unidade concedente ou contratante						
Nome:	SEBRAE-SP					
Modalidade	Quantidade de instrumentos vigentes			Montantes repassados no exercício (em R\$ 1,00)		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Convênio	23	22	22	2.244.404,08	1.020.622,39	2.597.331,81
TCM	01	00	01	83.451,00	0,00	71.000,00
Patrocínio	08	47	82	166.239,89	902.205,84	1.882.370,57
Totais	32	68	105	2.494.094,97	1.922.828,23	4.550.702,38

Fonte: RM- Núcleos Cubos: 07.01. Controladoria e 13.01.03 Cubo de Pagamentos Realizados - Razão contábil

O detalhamento dos instrumentos celebrados está disponível no **ANEXO 08**

Quadro 17 – Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela UJ nas modalidades de convênio, contratos de repasse e instrumentos congêneres

Unidade Concedente					
Nome: SEBRAE-SP					
Exercício da Prestação das Contas	Quantitativos e montante repassados		Instrumentos (Quantidade e Montante Repassado)		
			Convênios	TCM	Patrocínios
Exercício do relatório de gestão	Contas Prestadas	Quantidade	17	1	8
		Montante Repassado	1.546.143,13	83.451,00	166.239,89
	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	2	0	0
		Montante Repassado	2.119.836,45	0,00	0,00
Exercícios anteriores	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	0	0	0
		Montante Repassado	0	0	0

Fonte: RM- Núcleos Cubos: 07.01. Controladoria e 13.01.03 Cubo de Pagamentos Realizados - Razão contábil

Quadro 18 – Situação da análise das contas prestadas no exercício

Unidade Concedente ou Contratante				
Nome: SEBRAE-SP				
Contas apresentadas ao repassador no exercício de referência do relatório de gestão		Instrumentos		
		Convênios	TCM	Patrocínio
Contas analisadas	Quantidade aprovada	13	1	8
	Quantidade aguardando documento complementar	4	0	0
	Quantidade reprovada	0	0	0
	Quantidade de TCE instauradas	0	0	0
	Montante repassado (R\$)	1.546.143,13	83.451,00	166.239,89

Contas NÃO analisadas	Quantidade	0	0	0
	Montante repassado (R\$)	0	0	0

Fonte: RM- Núcleos Cubos: 07.01. Controladoria e 13.01.03 Cubo de Pagamentos Realizados - Razão contábil

A análise crítica sobre a gestão da transferência de recursos está baseada nas informações e nas avaliações constantes do Relatório de Auditoria Anual de Contas nº 201601868, realizado no ano de 2016 pela Controladoria Geral da União no Estado de São Paulo, no qual se concluiu que o SEBRAE-SP dispõe de estrutura adequada e de procedimentos internos que proporcionam o atingimento dos objetivos dos instrumentos de transferência celebrados.

O SEBRAE-SP possui setores formalmente constituídos com recursos humanos e materiais suficientes para a gestão dos instrumentos de transferências voluntárias. Existem rotinas e normativos que: subsidiam a correta elaboração das propostas para celebração dos instrumentos de transferência, definem critérios para verificação e aprovação das propostas, preveem procedimentos de inspeção, de emissão de relatórios de execução e de acompanhamento das prestações de contas.

Em relação aos convênios, as ações de acompanhamento, monitoramento e fiscalização são atribuídas a um gestor, a quem cabe: realizar diligências; atestar documentos e a execução de serviços; analisar as ações previstas em relação às executadas; elaborar relatório técnico de acompanhamento; destacar os resultados alcançados e os benefícios gerados; validar as prestações de contas enviadas pelo conveniente; zelar pela correta instrução do processo e validar o termo de encerramento do convênio.

Também estão previstas medidas e procedimentos para saneamento de irregularidades, inclusive para eventual restituição de valores. Tais providências envolvem manifestações das áreas técnicas e da Unidade Jurídica, que subsidiam as decisões sobre os encaminhamentos administrativos e judiciais aplicáveis ao caso concreto.

No corrente exercício, não foram registrados convênios com prestação de contas reprovadas, nem atrasos nas análises de prestação de contas, sendo que os dois casos indicados de não apresentação das contas finais no ano de 2016 (ambos com prazo de vencimento no mês de dezembro), foram cobrados e estão aguardando a regularização, nos termos dos normativos internos.

Não obstante a avaliação positiva sobre a gestão das transferências efetuadas por meio de convênios, foi tomada decisão, por meio do Ato Normativo nº 02/2016 da Diretoria Executiva do SEBRAE-SP, de suspender a celebração de novos convênios envolvendo repasse de recursos financeiros, a partir de 26/04/2016.

Trata-se de medida estratégica do SEBRAE-SP, que optou por centralizar a execução dos projetos e atividades vinculadas às suas atribuições institucionais, seja por meio de equipe própria ou pela contratação de serviços, conforme seu regulamento de licitações e contratos. Considerou-se, ainda, o elevado dispêndio de recursos humanos necessários para realização dos procedimentos de gerenciamento, controle e acompanhamento dos convênios.

Quanto às transferências concedidas por meio de patrocínios, a partir de 26/10/15 foi revogada a norma interna que possibilitava tal modalidade de repasse de recursos, conforme Ato Normativo nº 02/2015 da Diretoria Executiva do SEBRAE-SP, que considerou o contingenciamento de recursos e a redefinição de prioridades para aplicação destes em exercícios futuros.

Assim, como indicado no quadro acima, comparando-se os anos de 2014, 2015 e 2016, houve substancial redução dos repasses de recursos via patrocínio, uma vez que não foram mais celebrados novos instrumentos de transferência desta natureza.

Ressalte-se que, no período em que estiveram vigentes os instrumentos de patrocínio, existiam rotinas e procedimentos definidos para avaliar as respectivas propostas, envolvendo, resumidamente, a análise da justificativa, do público-alvo, dos custos, das ações a serem executadas e do plano de mídia. Com tal análise, era apreciado o retorno institucional para fins de fixação da contrapartida do patrocínio.

Também eram definidos critérios e limites de valores, bem como as responsabilidades pela avaliação e acompanhamento do patrocínio, sendo que a prestação de contas abrangia a apresentação dos gastos efetuados e do relatório conclusivo com indicação dos resultados alcançados.

3.5- Desempenho Operacional - Formas e instrumentos de Monitoramento da Execução da estratégia

O monitoramento da execução da estratégia conta com os seguintes sistemas:

- Painel de Monitoramento - exibe informações estaduais, desmembradas por unidade regional, sobre metas mobilizadoras e de atendimento, orçamento, limites e acompanhamento dos projetos.
- Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) – sistema disponibilizado pelo Sebrae-NA, apresenta as mesmas informações do Painel de Monitoramento, porém, com abrangência nacional e desdobramento estadual.
- DataWarehouse (DW) – possibilita o cruzamento de informações táticas e operacionais detalhadas, necessárias ao monitoramento da execução da estratégia.

No ano de 2016 o processo de monitoramento foi aperfeiçoado pela implementação de uma governança que possibilitou apoiar a tomada de decisão no sentido de promover as correções necessárias, de forma proativa. Para tanto, foram realizadas reuniões mensais de governança com a Diretoria e principais gerências do Sebrae-SP para garantir o acompanhamento das metas mobilizadoras, com o objetivo de identificar desvios entre o previsto e o realizado, as causas dos desvios identificados e a necessidade de medidas corretivas. A presença dos Gerentes garante que, durante a própria reunião, sejam definidas as deliberações decorrentes da análise dos desvios, bem como os responsáveis e prazos para implantação das ações corretivas.

Outra medida de aperfeiçoamento adotada em 2016 foi a definição, implantação e divulgação de Boletim de Monitoramento, por Escritório Regional, que traz informações detalhadas acerca do desempenho de cada um dos Escritórios Regionais, relativas às Metas Mobilizadoras, orçamento, atendimento e receita, notas de qualidade no atendimento e outras informações necessárias para acompanhamento da performance dos Escritório Regionais. Os Boletins ficam disponíveis na intranet do Sebrae-SP.

4- Governança, Gestão de riscos e Controles internos

4.1- Descrição das Estruturas de governança

Conselho Deliberativo

Os seus associados instituidores formam, através de seus representantes eleitos para um mandato de 4 anos, o Conselho Deliberativo, órgão colegiado de direção superior, que detém o poder ordinário e soberano no âmbito do SEBRAE-SP conforme determina o Regimento Interno do Conselho Deliberativo do SEBRAE-SP. As competências do CDE estão discriminadas no Art. 5º do Regimento Interno do Conselho Deliberativo do SEBRAE-SP.

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do Conselho Deliberativo Estadual – CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira conforme determina o Regimento Interno do Conselho Fiscal do SEBRAE-SP e possui representantes que são eleitos para um mandato de 4 anos. As atribuições do Conselho Fiscal estão discriminadas no Cap. II do Regimento Interno do Conselho Fiscal do SEBRAE-SP.

Auditoria

Possui Auditoria Externa Independente contratada responsável pela emissão do parecer anual dos auditores para as Demonstrações Financeiras. Seus trabalhos são complementados com a análise de riscos em processos administrativos e auditoria na tecnologia de informação.

Possui uma unidade de Auditoria Interna, responsável por apoiar a efetiva e transparente aplicação dos recursos do SEBRAE-SP, prevenindo e monitorando os riscos empresariais da entidade, tendo como referencial os normativos de controles internos e externos.

Ouvidoria

A Ouvidoria do SEBRAE-SP tem como principal atribuição receber as ocorrências por meio de vários canais de comunicação, analisando e tratando as reclamações e críticas, com as áreas envolvidas, na busca de uma solução para o cliente interno ou externo, sendo que na impossibilidade, oferece as devidas justificativas. As sugestões e os elogios também são encaminhados às áreas identificadas, sendo que a primeira orienta a entidade às reais necessidades de mercado e a segunda é um estímulo ao bom trabalho realizado.

Em setembro de 2013, houve alteração na estrutura da empresa, passando a existir a figura do Ouvidor e não mais Ouvidoria como unidade.

Comissão de Ética (Resolução CDE 011/2016)

O SEBRAE-SP possui um código de ética que objetiva comprometer as pessoas do Sebrae-SP com os princípios éticos que norteiam a conduta individual, além de disseminá-los para a rede de relacionamento. O código explicita as responsabilidades que se deve ter uns para com os outros, perante parceiros, fornecedores, clientes, governo e sociedade além de resumir os valores e os princípios para auxiliar a condução dos projetos e das atividades realizadas pelo Sebrae-SP.

O Código de Ética foi implementado por meio da Resolução CDE 11/16, que prevê a existência de uma Comissão de Ética, que tem como objetivo principal zelar pelo conteúdo do Código,

aperfeiçoando o seu teor de forma a trabalhar a cultura da entidade e foi amplamente divulgado para os funcionários.

4.2- Informações sobre dirigentes e membros do conselho

O Conselho Deliberativo do SEBRAE-SP é composto por 13 entidades, sendo representado por 2 membros de cada, totalizando 26 membros.

O Conselho Fiscal é composto por 3 membros efetivos e suplentes, totalizando 6 membros.

A Diretoria Executiva é constituída por três diretores, sendo Diretor Superintendente, Diretor Técnico e Diretor de Administração e Finanças.

A relação do colegiado e diretoria encontra-se no **ANEXO 05** deste relatório.

4.3- Atuação da Unidade de Auditoria Interna

Conforme determinação do Regimento Interno do SEBRAE-SP –Seção I Superintendência – a Auditoria interna tem o objetivo de apoiar para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do SEBRAE-SP, prevenindo e monitorando os riscos empresariais da entidade, tendo como referencial os normativos de controles internos e externos, posicionando estratégica e imediatamente a Superintendência e Presidência do CDE, sempre que solicitado.

A Unidade de Auditoria subordina-se ao Conselho Deliberativo Estadual – CDE do SEBRAE-SP e conta em sua estrutura com 1 gerente de auditoria, 6 auditores e 2 estagiários. Para a realização dos trabalhos previstos pode contar com apoio de uma empresa terceirizada para completar os recursos, que é contratada mediante processo licitatório. A escolha do gerente da auditoria deu-se mediante processo seletivo realizado por empresa contratada para tal fim, considerando as qualificações técnicas apresentadas pelo profissional.

A Unidade de Auditoria utiliza-se de Plano de Auditoria aprovado pelo CDE ou em decorrência de demandas pontuais e adota metodologia de trabalho em que todas as recomendações realizadas em função de um trabalho de auditoria são apresentadas aos gestores, ocasião onde o apontamento ou oportunidade de melhoria é esclarecido e é elaborado um plano de ação, indicando o responsável pelo seu atendimento e o respectivo prazo para a conclusão. O relatório de auditoria é emitido já com o plano de ação, sendo encaminhado para a unidade auditada, diretoria e conselho, conforme estabelecido no estatuto do SEBRAE-SP.

A atividade da Unidade de Auditoria - está fundamentada na metodologia de auditoria com foco em risco, que preconiza a identificação dos eventos que possam causar impacto negativo nos objetivos do negócio e nos processos organizacionais da Entidade.

A atuação da Unidade de Auditoria está em linha com a definição técnica emanada pelo Instituto dos Auditores Internos – IIA, com o Direcionamento Estratégico do SEBRAE, com o Regulamento da Auditoria e com as responsabilidades funcionais da unidade.

Os trabalhos realizados que estão previstos no Plano de Auditoria adotam basicamente dois enfoques: preventivo com enfoque em riscos e detectivo com enfoque operacional e de conformidade.

Os trabalhos com enfoque em risco possuem avaliação dos riscos identificados, mensurada em função do impacto e da probabilidade (risco inerente), ponderados com o controle interno existente (risco residual). A avaliação identifica a criticidade dos riscos, que é base para a implementação de melhorias nos controles internos.

São efetuadas revisões de processos, auditorias operacionais e de conformidade, trabalhos especiais, orientações consultivas, atendimento aos órgãos fiscalizadores e outros trabalhos do

plano anual aprovado, bem como monitoramento dos planos de ação elaborados a partir dessas atividades.

De forma resumida, o quadro abaixo demonstra a quantidade de trabalhos efetuados para o cumprimento do Plano de Auditoria no período de janeiro a dezembro de 2016:

Quadro 19 – Trabalho de auditoria

TRABALHO DE AUDITORIA	REALIZADO
Execução e Gestão de Projetos – Programas Estaduais	1
Gestão da Comercialização	1
Fiscal e Tributário	1
Relatórios Contábeis e Financeiros	1
Jurídico e Regulamentação	1
Subtotal Revisão Estrutural de Processos	5
Monitoramento	14
Escritório Regional	23
Orientação Consultiva	3
Prestação de Contas Anual	1
Revisão de Compras e Contratações	12
Revisão Operacional Escopo Limitado	6
Revisão de Projetos e Parcerias	12
Subtotal Auditorias Operacionais	57
Acompanhamento Conselho Fiscal	4
Análise e Revisão de INs	1
Revisão / Denúncias de Projetos / Contratações	0
Acompanhamento CGU e TCU	2
Manifestações Técnicas de Assuntos Diversos	6
Acompanhamento Auditoria Externa - KPMG	5
Subtotal Auditorias Normativas / Demandadas	18
TOTAL	94

Fonte: Auditoria

A implementação de planos de ação decorrentes de trabalhos originados na Auditoria ou provenientes de trabalhos realizados por terceiros (TCU, CGU, Auditoria Externa) é monitorada pela Unidade de Auditoria e, quando o plano de ação não é atendido, sofre renegociações onde podem ser estabelecidos novos parâmetros, que também são acompanhados. O papel dos auditores é de acompanhar o desenvolvimento dos planos ao longo de sua execução, examinando a necessidade de alterações no seu desenho ou mesmo repactuações de prazo, que são submetidos à aprovação da Diretoria Executiva.

Como parte do trabalho de monitoramento, são emitidos relatórios mensais, os quais são apresentados à Diretoria Executiva e encaminhados ao Conselho Deliberativo, demonstrando a situação dos planos de ação ao final de cada período. Os planos são classificados como solucionados, em andamento ou ainda pendentes, destacando os casos que não cumpriram os prazos.

Para o ano de 2016 não houve mudanças quanto a estrutura organizacional da Unidade de Auditoria.

4.4- Sistema de Correição

4.4.1- Sindicâncias

Para os casos em que há necessidade de apuração de responsabilidades, a Diretoria Executiva instaura procedimento objetivando a apuração de fatos que apresentam indícios de situações contrárias aos interesses da entidade, para a identificação dos envolvidos, das responsabilidades, das medidas aplicáveis e de eventuais valores envolvidos.

A Comissão Processante Disciplinar, criada por meio da portaria 031/2014, é responsável pela apuração, ouvindo os envolvidos e as demais pessoas conhecedoras do assunto, realizando diligências consideradas necessárias para a elucidação dos fatos.

No decorrer do procedimento de apuração, o direito ao contraditório é garantido ao(s) envolvido(s) para que apresente(m) sua(s) versão(ões) e os documentos que julgar(em) conveniente(s).

As conclusões são reportadas em relatório conclusivo que contempla os fatos verificados, os envolvidos e as responsabilidades, possíveis falhas ocorridas, a apuração dos valores, as provas existentes, diligências efetuadas, os indícios que originaram a apuração, os montantes, os tipos de situações analisadas, as informações obtidas e evidências ou provas documentais, os dados financeiros examinados e outras inconsistências. Para essas conclusões são apresentadas as possíveis medidas a serem adotadas, inclusive reparatórias, cabendo a decisão final à autoridade que instaurou o procedimento apuratório.

4.5- Gestão de Riscos e Controles Internos

Quadro 20 - Aspectos do Sistema de Controle Interno

Aspectos do sistema de controle interno	Avaliação				
	1	2	3	4	5
Ambiente de Controle					
1. Os altos dirigentes da UJ percebem os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					x
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.				x	
3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.			x		
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					x
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					x
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.			x		
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.					x
8. Existe adequada segregação de funções nos processos da competência da UJ.					x
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.				x	

Avaliação de Risco	1	2	3	4	5
10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados.					x
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.					x
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.				x	
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.					x
14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ, ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.					x
15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.					x
16. Existe histórico de fraudes e perdas decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.	x				
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.					x
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.				x	
Procedimentos de Controle	1	2	3	4	5
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.				x	
20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.					x
21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.					x
22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.				x	
Informação e Comunicação	1	2	3	4	5
23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.					x
24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.				x	
25. A informação disponível à UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.				x	
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.					x
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.			x		
Monitoramento	1	2	3	4	5

28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.						X
29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.					X	
30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.						X
Considerações gerais:						
LEGENDA						
Níveis de Avaliação:						
(1) Totalmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente não aplicado no contexto da UJ.						
(2) Parcialmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da UJ, porém, em sua minoria.						
(3) Neutra: Significa que não há como afirmar a proporção de aplicação do fundamento descrito na afirmativa no contexto da UJ.						
(4) Parcialmente válida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da UJ, porém, em sua maioria.						
(5) Totalmente válido. Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente aplicado no contexto da UJ.						

Fonte: Auditoria

4.6- Política de remuneração dos administradores e membros do conselho

De acordo com o Art.9, VII do Estatuto Social do SEBRAE-NA é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal.

A Remuneração dos seus diretores está demonstrada no quadro abaixo:

Quadro 21 - Remuneração dos Dirigentes

Cargo	Remuneração Mínima	Remuneração Máxima
Diretor	R\$ 46.157,00 /mês	R\$ 48.320,00/mês
Nota informativa: o Sistema SEBRAE não está vinculado ao limite de teto remuneratório da administração pública federal conforme Acórdão nº 2.788/2006 - 1º Câmara - TCU.		

Fonte: Gestão de Pessoas, Dez/2016

Os Conselheiros titulares e respectivos suplentes, do Conselho Deliberativo Estadual e do Conselho Fiscal, são indicados pelas entidades instituidoras, e não fazem jus a qualquer tipo de remuneração.

Os Dirigentes do Sebrae-SP são contratados como funcionários celetistas, com base no Estatuto Social do Sebrae-SP. Compete ao Conselho Deliberativo Estadual fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva, que é deliberada através de Resolução.

A remuneração de todos os empregados do SEBRAE-SP é composta por salário fixo. No período em que estiver na função de confiança, o empregado recebe mensalmente uma gratificação, nos termos da lei, em acréscimo ao seu salário.

A remuneração do corpo técnico, funções de confiança e dirigentes é atualizada anualmente através do índice definido via Acordo Coletivo de Trabalho.

Os valores de remuneração (para os espaços ocupacionais e funções de confiança) retratam a estratégia definida pela Diretoria Executiva do SEBRAE-SP, tendo como referência o valor relativo interno, o comparativo com o mercado e a complexidade das atividades exercidas.

Os principais indicadores de desempenho que são levados em consideração na determinação de evolução da remuneração envolvem um conjunto de indicadores baseados em competências e avaliação dos resultados alcançados pelo funcionário, estando condicionada ao orçamento do Sebrae-SP, conforme parâmetros previamente definidos pela DIREX.

Não existe qualquer remuneração ou benefício vinculado à evento societário, bem como não existe plano de remuneração dos membros da diretoria e do Conselho baseado em ações.

Quadro 22 – Síntese da Remuneração dos Administradores

Remuneração do Membros – R\$	Exercício	
	2016	2015
Número de membros:	3	3
I – Remuneração Fixa (a+b)		
a) salário ou pró-labore *	R\$ 1.900.918,03	R\$ 1.802.547,34
b) benefícios diretos e indiretos	R\$ 209.389,35	R\$ 182.848,89
II – Remuneração variável (c)		
c) participação nos resultados	R\$ 89.616,00	R\$ 135.141,01
III – Total da Remuneração (I + II)	R\$ 2.199.923,38	R\$ 2.120.537,24

Fonte: Gestão de Pessoas, Dez/2016

Quadro 23 – Diretoria Executiva - Celetista

Reconhecimento de Bônus e Participação de Resultados – R\$	Exercício	
	2016	2015
I – Participação no Resultado		
a) valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	35.592,60
b) valor máximo previsto no plano de remuneração	149.775,00	177.963,00
c) valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	112.331,41	118.642,00
d) valor efetivamente reconhecido no resultado	112.308,00	97.134,89
II – Total (d)	112.308,00	97.134,89

Fonte: Gestão de Pessoas, Dez/2016

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, de forma centralizada para realizar os trabalhos de auditoria das Demonstrações Financeiras.

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 Nacional, demandante do serviço.

Conforme aditivo vigente ao contrato, os serviços contratados compreendem os trabalhos de auditoria contábil, com emissão de opinião dos auditores sobre as demonstrações financeiras em período anual, bem como revisões trimestrais, para as 27 unidades estaduais do Sistema Sebrae e o Sebrae Nacional, ao custo de até R\$ 3.047 mil.

Essa contratação unificada permite a uniformidade de procedimentos de análise em todo o sistema SEBRAE, baseado nas melhores práticas e nos normativos vigentes para essa prática.

A empresa de auditoria contratada realiza visitas trimestrais com a emissão de relatório da revisão limitada em cada um dos três trimestres que antecedem ao encerramento anual. No trabalho de encerramento anual é emitido o relatório dos auditores independentes contendo o seu parecer com o conjunto das Demonstrações Financeiras.

O Conselho Fiscal se reúne 4 vezes ao ano e analisa os resultados apresentados nos trabalhos realizados pela empresa de auditoria contratada, a qual está presente nas reuniões para prestar os esclarecimentos que forem necessários em relação às análises, verificações e procedimentos adotados no trabalho e o suporte ao parecer emitido.

4.8- Política de participação de empregados e Administradores nos Resultados da Entidade

A Participação nos Resultados tem como objetivo incentivar o profissional a buscar a superação de seu padrão de desempenho, vinculando o reconhecimento aos resultados organizacionais e das Unidades. Para viabilizar o Programa de Participação nos Resultados, o Sebrae-SP deve atingir os resultados estabelecidos de acordo com os Indicadores e metas estabelecidos e aprovados, sendo que o valor da gratificação por desempenho é definido com base em múltiplos salariais.

Estão abrangidos para pagamento da participação nos resultados todos os funcionários efetivos do SEBRAE-SP, observadas as seguintes premissas:

- a) Os funcionários admitidos pela empresa durante o ano de vigência do programa e os funcionários afastados por motivo de auxílio doença, acidente de trabalho ou licença maternidade, por período superior a 30 (trinta) dias, receberão a bonificação proporcional ao número de meses trabalhados.
- b) Os funcionários desligados, independentemente do motivo, receberão a bonificação proporcional ao número de meses trabalhados até o final do ano base (considera-se para o cálculo a data registrada na Carteira de Trabalho).
- c) Não farão jus à participação nos resultados estagiários, terceiros e prestadores de serviços de qualquer natureza, contratados pelo SEBRAE/SP. Nas situações (a) e (b), considerar o cálculo de proporcionalidade na razão de 1/12 avos por mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 dias.

4.9- Estrutura de Gestão e Controle e de Demandas Judiciais

4.9.1- Estrutura da Unidade Jurídica

A Unidade Jurídica, subordinada ao Diretor-Superintendente do SEBRAE-SP, é responsável pelos serviços jurídicos especializados de consultoria, contencioso estratégico e administrativo, assessoria e orientação às demais Unidades e Escritórios Regionais, bem como de assessoramento e orientação ao corpo diretivo no controle interno e no desenvolvimento de suas ações, visando à legalidade de atos a serem por eles praticados, ou já efetivados, e daqueles oriundos de órgãos ou Unidades sob sua supervisão.

Destacam-se as seguintes atividades:

- Representar e defender os interesses da entidade no âmbito administrativo e judicial, recomendando proposições de ações e medidas acautelatórias e preventivas;
- Atuar nas audiências administrativas ou judiciais designadas nas quais o SEBRAE-SP seja parte ou envolvido;
- Orientar nossos clientes internos e externos com esclarecimentos para a prevenção, planejamento e cumprimento de atos, observando nossas normas internas e legislação vigente;
- Garantir a observância do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE, bem como a aplicação da legislação e princípios inerentes, analisando a regularidade dos processos de contratação;
- Assessorar as Unidades do SEBRAE-SP na elaboração de instrumentos jurídicos diversos (Contratos, Convênios, TCMs, Protocolo de Intenções, Termos de Cessão, Comodato, Notificações etc.), visando assegurar sua vinculação à legislação vigente e garantir os interesses do SEBRAE-SP;
- Recomendar ou não a propositura de ações judiciais, bem como medidas acautelatórias e preventivas, visando, de forma estratégica, à proteção dos interesses do SEBRAE-SP, principalmente no que se refere às questões fiscais, cíveis e trabalhistas;
- Acompanhar e emitir Parecer Jurídico em processos de sindicâncias e demais procedimentos administrativos disciplinares;
- Atuar e defender os interesses do SEBRAE-SP perante o Ministério Público Estadual e Federal.

4.9.2- Contingência

Os processos judiciais inicialmente são classificados como “possível”, pois não há certeza do desfecho da ação. Em casos excepcionais, quando tenha sido identificada falha ou algum fato relevante no processo, a classificação inicial poderá ser “remota” ou “provável”.

Apesar de os processos serem de mesma natureza, o julgamento da ação dependerá de outros fatores que serão resolvidos somente no andamento regular do processo, podendo haver processos semelhantes com resultados diferentes.

A alteração da probabilidade de perda ocorre quando for divulgada a decisão judicial favorável ou desfavorável para o SEBRAE-SP. Neste momento, a classificação do risco poderá ser alterada para “remota” ou “provável”.

Porém, enquanto não julgado, há apenas uma expectativa que será analisada e classificada de acordo com o conhecimento dos advogados responsáveis, levando-se em consideração todos os elementos e o andamento do processo.

A posição em 31 de dezembro de 2016 dos processos do SEBRAE-SP está demonstrada abaixo:

Quadro 24 – Processos Trabalhistas

Descrição – Processos Trabalhistas	Valor R\$	Depósitos Judiciais R\$	Quantidade de Processos
Terceirizados	7.655.752,43	382.700,51	160
Possível	2.966.469,00	85.214,30	63
Remoto	2.691.616,40	24.649,98	32
Provável	1.997.667,03	272.836,23	65

Funcionários	16.218.793,30	791.426,95	38
Possível	1.261.925,22	0	6
Remoto	10.657.690,44	31.361,01	16
Provável	4.299.177,64	760.065,94	16
Vínculo	12.049.257,03	50.782,13	11
Possível	0	0	0
Remoto	11.678.877,69	36.799,70	9
Provável	370.379,34	13.982,43	2
Ação Civil Pública (Remoto)	10.236.940,38*	22.446,57	2
Total dos processos em 31/12/2016	46.160.743,14	1.247.356,16	211

Fonte: Unidade Jurídica, Dezembro de 2016

Quadro 25 – Processos Cíveis

Resumo – Processos Cíveis	Valor R\$	Depósitos Judiciais R\$	Quantidade de Processos
Possível	7.895.000,35	0	7
Remoto	175.460,33	0	5
Provável	1.485.544,34	733.295,86	3
Total por classificação	9.556.005,02	733.295,86	15

Fonte: Unidade Jurídica, Dezembro de 2016

Quadro 26 – Processos Fiscais

Resumo – Processos Fiscal	Valor R\$	Depósitos Judiciais R\$	Quantidade de Processos
Possível	0	0	0
Remoto	0	0	0
Provável	14.906.569,05	14.906.569,05	184
Total por classificação	14.906.569,05	14.906.569,05	184

Fonte: Unidade Jurídica, Dezembro de 2016

5- Áreas especiais da gestão

5.1- Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados

5.1.1- Estrutura de Pessoal da Unidade

a. Quadros e Tabelas

Quadro 27 – Tipologia dos Cargos

Tipologia dos Cargos	Lotação		Ingressos em 2016	Egressos em 2016
	Autorizada	Efetiva		
1. Empregados	1220	1090	59	120
2. Colaboradores com Contratos Temporários	N/A	63	63	50
3. Total (1+2)	1220	1153	122	170

Fonte: Gestão de Pessoas, Dez/2016

Quadro 28 – Situações que reduzem a força de trabalho da UJ

Tipologias dos afastamentos	Qtde de pessoas na situação em 31/12/16
1. Afastamentos (1.1+1.2+1.3+1.4)	24
1.1. Para Exercício de Mandato Eletivo	0
1.2. Auxílio Doença	9
1.3. Acidente do Trabalho	0
1.4. Licença Maternidade	15
2. Demitidos e Demissionários (2.1+2.2+2.3)	120
2.1. Demissionários	18
2.2. Término de contrato	4
2.3. Demitidos	98
3. Licença não remunerada (3.1+3.2+3.3)	0
3.1. Serviço militar	0
3.2. Atividade política	0
3.3. Interesses particulares	0
4. Total de empregados afastados em 31 de dezembro (1+2+3)	144

Fonte: Gestão de Pessoas, Dez/2016

Quadro 29 – Quantidade de Empregados da UJ por faixa etária

Tipologias do Cargo	Faixa Etária (anos)					TOTAL
	Até 30	De 31 a 40	De 41 a 50	De 51 a 60	Acima 60	
1. Empregados efetivos	170	430	253	117	15	985

2. Provimento de cargo em comissão e função gratificada	5	35	43	14	8	105
3. Total	175	465	296	131	23	1.090

Fonte: Gestão de Pessoas, Dez/2016

Quadro 30 – Quantidade de Empregados da UJ por nível de escolaridade

Tipologias do Cargo	Quantidade de Pessoas por Nível de Escolaridade									total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Empregados efetivos	0	0	0	2	45	418	481	35	4	985
2. Provimento de cargo em comissão e função gratificada	0	0	0	0	0	31	63	8	3	105
3. Totais (1+2)	0	0	0	2	45	449	544	43	7	1090
LEGENDA: Nível de Escolaridade										
1-Analfabeto; 2-Alfabetizado sem cursos regulares; 3-Primeiro grau incompleto; 4-Primeiro grau; 5-Segundo grau ou técnico; 6-Superior; 7-Aperfeiçoamento/Especialização/Pós-Graduação; 8-Mestrado; 9-Doutorado/Pós Doutorado/PhD/Livre Docência.										

Fonte: Gestão de Pessoas, Dez/2016

Quadro 31 – Quantidade de Empregados da UJ em Regime de Aposentadoria

Regime de Proventos/ Regime de Aposentadoria	Qtde	
	Aposentados até 31/12/2016	Aposentadorias Iniciadas no Exercício de Referência
1. Integral	41	8
1.1. Voluntária	36	8
1.2. Invalidez Permanente	5	0
2. Proporcional	0	0
2.1. Voluntária	0	0
2.2. Invalidez Permanente	0	0
3. Totais (1+2)	41	8

Fonte: Gestão de Pessoas, Dez/2016

Quadro 32 – Detalhamento estrutural de cargos em comissão e funções gratificadas da UJ

Tipologias dos cargos em comissão e das funções gratificadas	Lotação		Ingressos no exercício	Egressos no exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Cargos em comissão	18	18	1	2
2. Funções gratificadas	87	87	2	19
3. Total (1+2)	105	105	3	21

Fonte: Gestão de Pessoas, Dez/2016

Quadro 33 – Distribuição da Lotação Efetiva

Tipologia dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
1. Empregados em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	224	866

2. Contratos Temporários	15	14
3. Total (1+2)	239	880

Fonte: Gestão de Pessoas, Dez/2016

b. Análise

Em relação ao dimensionamento do quadro de pessoal do Sebrae – SP temos a informar que:

- Para atender à missão do Sebrae, predominantemente voltada ao atendimento dos pequenos negócios, o quadro de pessoal está distribuído de forma a contar com 80% de sua força de trabalho nos macroprocessos finalísticos.
- As funções de confiança, voltadas aos níveis de gestão e assessoramento representam 10% do quadro efetivo funcional.
- As movimentações de pessoal decorrentes de aposentadoria, afastamentos e demissões apresentaram percentual insignificante e não causaram impacto ou interferência na força de trabalho disponível.

5.1.2- Demonstrativo das Despesas com Pessoal

Quadro 34 – Custos de pessoal no exercício de referência e nos anos anteriores

Quadro Próprio					Total
Tipologia	Vencimentos e Vantagens Fixas	Gratificações	Adicionais	Indenizações	
Celetistas (inclusive os cedidos, com ônus) R\$					
2014	168.147.982	5.850.984	1.293.167	3.004.485	178.296.618
2015	182.716.223	6.454.865	1.676.722	5.132.922	195.980.732
2016	208.407.818	7.300.555	1.619.971	5.946.951	223.275.295

Fonte: Balancete Contábil Analítico – 2016/SEBRAE-SP

Nota: No ano de 2016 não foram cedidos funcionários.

5.1.3- Gestão de Riscos relacionados a Pessoal

O comportamento das despesas de pessoal é acompanhado e analisado mensalmente pela unidade de Finanças e Unidade de Gestão de Pessoas, responsável pela execução e prestação de contas.

Além disso, anualmente são realizadas auditorias externas com foco na execução contábil.

5.1.4- Política de capacitação e treinamento de pessoal

No ano de 2016, a educação corporativa do Sebrae – SP obteve os seguintes resultados:

Quadro 35 – Colaboradores capacitados por Eixo

EIXO	COLABORADORES CAPACITADOS	HORAS INVESTIDAS
Saber Sebrae	02	20
Talentos e Liderança	31	279
Atendimento	654	5.165
Excelência Operacional	54	412

Desenvolvimento Individual	54	1.514
TOTAL	795	7.390

Fonte: Gestão de Pessoas, Dez/2016

No ano de 2016 foram capacitados 795 colaboradores com um investimento de 7.390 horas, assim detalhados:

Quadro 36 – Capacitações individuais e coletivas

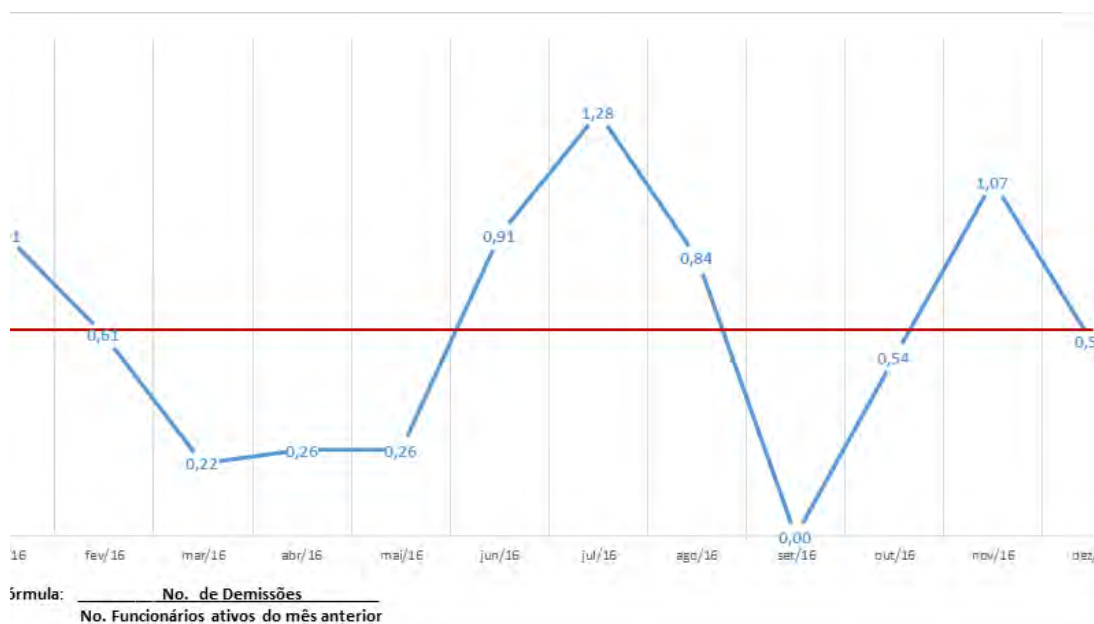
TIPO DE AÇÃO	AÇÕES	PARTICIPAÇÕES	FUNCIONÁRIOS	HORAS
Ações Coletivas	29	685	483	5.477
Ações Individuais*	75	75	64	1.633
Tutoria	35	35	25	280
TOTAL GERAL	139	795	528*	7.390

Fonte: Gestão de Pessoas, Dez/2016

Nas Ações individuais estão contemplados cursos de Aperfeiçoamento, Formação (Extensão Universitária, Graduação, Pós-Graduação e Línguas), e cursos online. Cabe salientar que o total de funcionários difere da somatória, pois alguns funcionários podem ter participado em mais de um tipo de Ação. A avaliação de reação nas ações coletivas obteve média de Satisfação mensurada em 8,95.

5.1.5- Indicadores Gerenciais

a. Gráfico 1 – Turnover



Elaboração Gestão de Pessoas, Dez/2016

Nota: A rotatividade média ao longo do ano manteve-se num patamar baixo (0,62%). É comum um pequeno volume de rotatividade em uma organização saudável, sendo assim, entendemos que o Sebrae-SP mantém-se competitivo quanto à retenção de sua força de trabalho

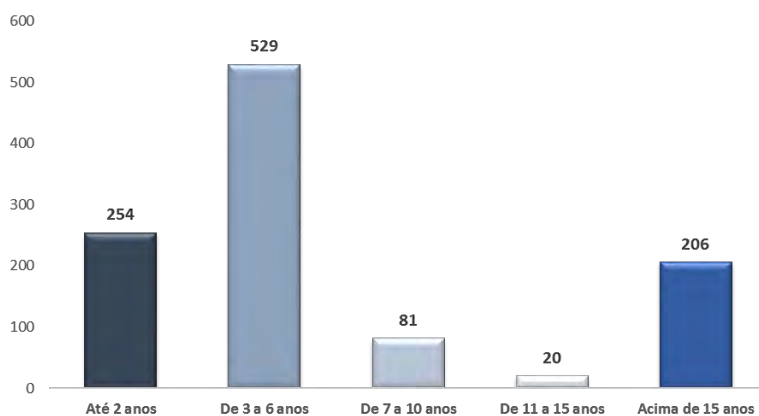
O índice de *turn over* do Sebrae em 2016 oscilou entre 0 e 1,28, apresentando média de 0,62, considerado muito baixo para os padrões de mercado.

b. Quadro 37 – Vagas trabalhadas por Recrutamento & Seleção

Comunicados	9
Inscritos	1.629
Candidato com documentação aprovada	488
Vagas	14
Média de candidatos por vagas	116,36

Elaboração Gestão de Pessoas, Dez/2016

c. Gráfico 2 – Total de Empregados x Tempo médio de Sebrae



Total de Empregados X Tempo médio de SEBRAE-SP	
Empregados	Tempo médio de SEBRAE-SP
1090	de 3 a 6 anos

d. Benefícios e Qualidade de Vida

Os Benefícios oferecidos pelo SEBRAE SP aos seus funcionários, em 2016, somaram 37,5 milhões, distribuídos em:

- Vale refeição/alimentação;
- Vale transporte;
- Seguro Saúde;
- Seguro de Vida;
- Medicina Ocupacional
- Reembolso Creche
- Plano de Previdência Privada – SEBRAEPREV.

e. Serviço Social

O SEBRAE SP realiza atendimento social aos seus funcionários de acordo com as necessidades identificadas, predominantemente em afastamento por auxílio doença, previdência social e saúde.

5.1.6- Contratação de estagiários

Quadro 38 – Composição do Quadro de Estagiários 2016

Nível de escolaridade	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Custo exercício 2016
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	
1. Nível superior	188	189	197	203	R\$ 3.082.945,35
Área Fim	134	137	140	141	
Área Meio	54	52	57	62	
2. Nível Médio	0	0	0	1	
Área Fim	0	0	0	0	
Área Meio	0	0	0	1	
3. Totais (1+2)	188	189	197	204	

Fonte: Gestão de Pessoas, Dez/2016

5.2- Gestão de patrimônio imobiliário

5.2.1- Gestão do Patrimônio Imobiliário

A gestão do patrimônio do Sebrae-SP é realizada pela Unidade de Projetos e Obras. No caso dos contratos de locação imobiliária há um gestor responsável por acompanhar as demandas em parceria com profissional técnico qualificado (engenheiro ou arquiteto).

Quadro 39 – Distribuição Espacial dos Bens Imóveis de Uso Locados de Terceiros

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	QUANTIDADE DE IMÓVEIS DE PROPRIEDADE DE TERCEIROS		
	QUANTIDADE 2016	VALOR (R\$) 2016	DESPESA COM REFORMA, TRANSFORMAÇÕES E MANUTENÇÕES – R\$
Araçatuba	1	117.732,67	1.800,00
Centro Paulista - Araraquara	1	182.800,00	3.540,00
Baixada Santista	2	465.982,06	14.594,45
Barretos	1	87.600,00	1.950,00
Bauru	1	206.800,00	50.467,10
Botucatu	1	96.000,00	12.400,98
Sudeste Paulista – Campinas	1	321.357,48	2.303,16
Franca	1	141.838,07	4.340,00
Guaratinguetá	1	44.683,99	42.639,00
Guarulhos	1	335.249,40	5.252,00
Sudoeste Paulista - Itapeva	1	62.400,00	1.800,00
Sudeste Paulista - Jundiaí	1	130.692,82	2.765,00
Marília	1	108.000,00	2.794,00

Alto Tietê	1	139.810,32	3.912,45
Osasco	1	160.641,71	23.019,40
Ourinhos	1	108.000,00	1.440,00
Piracicaba	1	181.000,00	23.140,45
Presidente Prudente	1	198.506,40	4.476,00
Ribeirão Preto	1	269.483,33	13.511,95
Grande ABC	1	192.000,00	2.032,22
Centro Paulista - São Carlos	2	129.100,00	15.252,94
São João da Boa Vista	1	76.947,78	1.620,00
São José do Rio Preto	1	160.000,00	1.000,00
São Jose dos Campos	1	264.000,00	2.842,63
Sorocaba	1	246.000,00	1.000,00
Vale do Ribeira	1	96.000,00	1.800,00
Votuporanga	1	104.077,91	2.024,80
Capital Leste II - Itaquera (SP)	1	272.834,01	29.351,34
Capital Leste (SP)	1	216.000,00	10.414,26
Capital Norte (SP)	1	348.000,00	2.250,00
Capital Oeste (SP)	1	280.500,00	8.330,98
Capital Sul (SP)	1	323.966,40	5.129,75
PA Rio Pequeno (SP)	1	82.232,28	5.850,00
PA Cidade Ademar (SP)	1	103.800,00	-
PA Tremembé (SP)	1	40.471,93	-
PA Itaim Paulista (SP)	1	68.400,00	1.000,00
PA Jaraguá (SP)	1	22.813,27	-
PA Brasilândia (SP)	1	32.066,25	-
PA Campo Limpo (SP)	1	84.600,00	1.440,00
PA Sapopemba (SP)	1	23.800,00	6.821,20
PA São Mateus (SP)	1	86.400,00	790,00
PA Pirituba	1	81.490,20	-
PA Cidade Dutra (SP)	1	27.408,92	-
PA Brás	1	158.200,00	902,50
PA Vila Medeiros	1	28.013,38	-
Escola de Negócios	1	3.600.000,00	432.427,47
Total	48	10.507.700,58	748.426,03

Fonte: Unidade de Administração e Unidade de Projetos e Obras, Janeiro/2017

Quadro 40 – Distribuição Espacial dos Bens Imóveis de Uso Especial Próprios

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA		QUANTIDADE DE IMÓVEIS PRÓPRIOS			
		EXERCÍCIO 2016		EXERCÍCIO 2015	
BRASIL	São Paulo	3		3	
UNIDADE	CUSTO DE AQUISIÇÃO – R\$	DESPESA COM REFORMA, TRANSFORMAÇÕES E MANUTENÇÕES – R\$	DATA DE AQUISIÇÃO	VALOR DE MERCADO – R\$	DATA DO LAUDO
Edifício Mário Covas	24.350.000	3.551.549,57	abr/98	82.101.646	jan/14
Edifício José Getúlio	812.696,15	28.010,67	nov/86	16.230.000	mai/16
Edifício 24 de Maio	10.000.000	286.312,69	mai/10	14.200.000	out/14
Total	35.162.696	3.865.872,93		112.531.646	

Fonte: Unidade de Administração e Unidade de Projetos e Obras, Janeiro/2017

A manutenção dos Escritórios da Capital, Grande São Paulo e Mogi das Cruzes é realizada por equipe interna e para os demais Escritórios a manutenção é efetuada por empresa terceirizada. Para cada localidade há um engenheiro ou arquiteto responsável por acompanhar as atividades de manutenção e adequação. A unidade de Projetos e Obras segue um cronograma mensal de manutenção preventiva e corretiva para todos os imóveis.

Quanto a divisão dos custos, a manutenção preventiva fica sob responsabilidade do Sebrae-SP, já a manutenção corretiva, se constatado que se trata de problema estrutural ou anterior ao contrato de locação, conforme disposto na lei do inquilinato, o locador é notificado para que o reparo seja providenciado pelo mesmo.

No exercício não foram identificados riscos relevantes em relação a gestão dos imóveis.

5.3- Gestão da Tecnologia da Informação

5.3.1- Plano diretor (PDTI)

Define as principais estratégias de TI para o período de 2015 a 2017. Está dividido em 04 categorias: Visão de Negócio, Governança e Princípios de TI, Serviços e *Sourcing* de TI, e Visão de Riscos.

Visão de Negócio: aborda o contexto de atuação da empresa, seus objetivos, os fatores críticos de sucesso e as competências necessárias para o atingimento destas metas. A partir disso, descreve como a TI contribuirá para o sucesso destes desafios.

Governança e Princípios de TI: aborda o processo decisório de TI, os princípios que guiam as atividades da equipe, elencando um conjunto de métricas para demonstrar o grau de sucesso no cumprimento dos objetivos estratégicos.

Serviços e *Sourcing* de TI: aborda como a área de TI está estruturada para suportar as operações do dia-a-dia e os projetos derivados deste planejamento. Define em linhas gerais o catálogo de serviços de TI, seus macroprocessos, uma visão da arquitetura corporativa, a estrutura de pessoas e o modelo de *Sourcing*, onde as atividades altamente especializadas ou que agregam pouco valor ao negócio são objeto de terceirização ou *outsourcing*.

Visão de Riscos: endereça os principais grupos de riscos das atividades de TI, deixando para os planos Tático e Operacional a missão de mitigá-los.

Para os próximos anos estão previstos alguns projetos de caráter inovador para infraestrutura e sistemas. Tais projetos visam a manutenção e potencialização da performance da infraestrutura global do SEBRAE-SP e, principalmente, terão foco no negócio, buscando maior agilidade e facilidade no atendimento aos empresários, trazendo benefícios a estes e aos clientes internos. Alguns exemplos:

Sistema de Gestão de Produto Composto; Novo diagnóstico (Checkup Empresa); Sistema de Monitoramento Estratégico e Sistema de extração da base de clientes; Novo sistema de atendimento (RAE- Registro de ações empreendedoras); Migração do Datacenter do 16º para o 3º andar; Suíte de Escritório Microsoft Office 365; Implantação da Política de Segurança; Virtual Desktop Infrastructure (VDI); Ambiente Computacional Redundante.

5.3.2- Comitê Deliberação de Demandas de TI

O Comitê foi estabelecido no mês de julho de 2016 com o objetivo de priorizar demandas estratégicas existentes, e ainda não solucionadas, bem como as novas demandas. Cabe ao Comitê deliberar sobre o impacto das demandas para a organização e priorizá-las e ou, vetar a sua continuidade.

O Comitê é multidisciplinar, composto por gerentes da área técnica, do administrativo/financeiro e da superintendência. Respectivamente: Gerente ou representante da UAI, UAS, UAR; da UF, UTI e da UGE. Inicialmente, em função do volume de demandas, os encontros foram realizados semanalmente (as sextas-feiras) sendo estendido sua periodicidade para a cada quinze dias ao final do ano de 2016, essas periodicidades se mantem até o momento.

No período foram realizados vinte encontros (20) com as seguintes resoluções:

- Fechamento de todas as melhorias e alterações do sistema de atendimento atual (SAC) que foram consideradas de grande esforço, justificado pelo início do desenvolvimento do novo modelo de atendimento encabeçado pelo RAE – Registro de Ações Empreendedoras, que substituirá o SAC;
- Encerramento, após apresentação dos demandantes, de diversos projetos com baixa volumetria operacional, economizando horas da equipe de TI e custos para o SEBRAE/SP;
- Redução do número de chamados de melhorias com a determinação desses chamados somente serem abertas com o consentimento da gerência;
- Definição dos projetos estratégicos para o ano de 2017.

5.3.3- Plano de capacitação

As capacitações da equipe são orientadas de acordo com os procedimentos da educação corporativa (UGP) e de acordo com a demanda técnica da unidade.

5.3.4- Quadro funcional

Quadro 41 – Quadro Funcional – Unidade Tecnologia da Informação

Tecnologia da Informação	Colaboradores	
	Analista	Consultor
Administrativo	2	0
Inovação	0	1

Sistemas	8	5
Infraestrutura	8	2
Gerente	1	
Estagiários	4	
Terceiros ³¹	3	

Fonte: Unidade Tecnologia da Informação, dezembro 2016

5.3.5- Processos gerenciais

A unidade atua em constante aprimoramento dos processos com revisões e medições da eficácia da sua atuação. Os processos de gestão da unidade de Tecnologia da Informação funcionam da seguinte forma:

- Service Desk: Realiza a análise do chamado identificando sua natureza (projeto, melhoria, etc), confere formulário e encaminha para análise;
- Inovação: Identifica os projetos e melhorias estratégicas, faz análise de negócios e levantamento de requisitos, encaminha para o comitê, gerencia o andamento;
- Sistemas/Infraestrutura: realizam o dimensionamento prévio da demanda, antes de ir ao comitê, e executam até a entrega final, em caso de aprovação;
- Comitê: Inserido dentro do processo de prestação de serviços da unidade, colabora com o alinhamento estratégico, gerando transparência no modo de atuação e priorização de demandas.

5.3.6- Mitigação de Dependência Tecnológica

Por estratégia de atuação, a unidade tem como premissa a não dependência tecnológica em nenhum eixo de atuação. Para tanto, a unidade executa uma forte gestão dos contratos em andamento, com documentação, planejamento e execução sempre alinhados aos termos contratuais e as políticas e normas vigentes, sendo que, em eventuais desenvolvimentos, a transferência da tecnologia sempre faz parte das premissas das ordens de serviço.

5.3.7- Principais Projetos Desenvolvidos/Iniciados no período

Lista de principais projetos desenvolvidos no exercício pode ser consultada em: [ANEXO 04](#)

5.3.8- Principais Sistemas de Informação

Quadro 42 – Principais Sistemas de Informação

NOME	OBJETIVO DO SISTEMA	CRITICIDADE (DE 0 A 5)
SAC - Sistema de atendimento ao cliente	Sistema destinado a realização de cadastros de pessoas físicas e jurídicas, atendimentos (individual, coletivo, informação e orientação técnica), gerenciamento de agenda de consultores, base de conhecimento, ouvidoria e vendas.	5
Sebrae com você	Sistema destinado a aplicação de diagnóstico presencial in-loco em empresas, com o objetivo de avaliar o grau de maturidade da gestão do empreendimento nas áreas de conhecimento Administração e Planejamento, Marketing e Vendas, Gestão de Pessoas e Finanças. A partir da tabulação das respostas dos	4

³¹ Nesse exercício o Sebrae-SP também contou com 04 contratos de prestação de serviços em tecnologia da informação sob demanda.

	entrevistados é proposta uma trilha de aperfeiçoamento composta por produtos do portfólio do Sebrae-SP.	
TOTVS RM	Gestão administrativa, financeira, patrimonial e Recursos Humanos de toda a estrutura corporativa (ERP).	4
BI - Painéis de monitoramento	Monitoramento de indicadores institucionais, metas mobilizadoras, metas de desempenho, indicadores de orçamento e receita.	3
RAE - Registro de Ações Empreendedoras	Implementação do novo SAC com função única de registro do atendimento a toda rede de atendimento do SEBRAE-SP, tornando-o compatível com o portfólio de produtos e ao sistema financeiro.	5
Portfólio de Produtos	Sistema de gestão de produtos do Portfólio do Sebrae- SP. Este compreende as funcionalidades de cadastro de Produtos, Kits, Conteúdo de Apoio e Publicações, associação de Produtos a Kits e visualização de Contratos.	2

Fonte: Unidade de Tecnologia de Informação – dez/16

A relação geral dos sistemas pode ser consultada no **ANEXO 04**.

5.4- Gestão ambiental e sustentabilidade

Mesmo considerando que o Sebrae-SP não está sujeito aos decretos 5.940/06 e 7.746/12, são adotados critérios de gestão ambiental e sustentabilidade, conforme abaixo demonstrado.

5.4.1- Adoção de critérios de Sustentabilidade Ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras

No que tange aos serviços de engenharia e realização de obras, a unidade responsável manteve seu direcionamento de prezar pela aquisição de bens ou produtos que consideram qualidade e a durabilidade, com uma menor necessidade de substituição ao longo do tempo.

Para a confecção dos impressos institucionais de uso contínuo (envelopes timbrados) houve a prerrogativa da utilização de fontes mistas renováveis certificadas pelo FSC (Conselho de Manejo Florestal).

Houve considerável economia de recursos hídricos decorrente da instalação de reparo em torneiras para a diminuição da vazão de água nos banheiros da Sede do SEBRAE-SP, mantendo a intensa campanha para redução de consumo e uso consciente.

Nesse sentido, foi mantido o uso de sensores de presença e foto células para iluminação externa e interna, reduzindo desperdício visando a utilização da iluminação no tempo necessário.

Em relação aos recursos de reprografia, foram mantidas as medidas de redução com a orientação de impressão frente e verso do papel, instalação de retentores de impressão nas impressoras de cada localidade, campanhas de consumo consciente e diminuição no número total de máquinas disponíveis.

Por fim, em relação aos itens que competem à Tecnologia da Informação, foi mantida nos editais a exigência de produtos com certificação Energy Star, buscando a aquisição de produtos energeticamente eficientes e com redução de emissões de gases causadores do efeito de estufa.

5.5- Informações sobre Depósitos Judiciais

As informações sobre depósitos judiciais estão tratadas no item 4.7.2 – Contingências deste relatório.

5.6 – Gestão de Fundos e de Programas

Returning Entrepreneur Investment Found (REIF)

Trata-se de um Fundo Mútuo de Investimento em Empresas Emergentes. O REIF foi constituído sob forma de condomínio fechado de acordo com as disposições da Instrução nº 209.

A finalidade do Fundo é a obtenção de ganhos de capital mediante a valorização dos ativos que compõem a carteira e, em menor proporção pelo recebimento de rendimento de suas aplicações, nos limites e percentuais definidos em sua política de investimento.

Atualmente o fundo já completou o ciclo de investimento, tendo adquirido 12 empresas desde seu início. O investimento no fundo foi de 1,5 milhões, tendo um saldo atual de 1,1 milhões, referente aos investimentos em 4 empresas remanescentes.

Fundo de Inovação Paulista (FIP)

Conforme citado no item 3.3.3 do presente relatório, trata-se de um Fundo de Investimento em Participações. O Fundo de Inovação Paulista foi constituído sob forma de condomínio fechado de acordo com as disposições da Instrução nº 391. A finalidade do fundo é a obtenção de rendimentos por meio de investimentos em ações, debentures, bônus de subscrição e/ou outros títulos e valores mobiliários conversíveis em ações e/ou permutáveis por ações de emissão de Companhias Alvo ou Companhias Investidas que tenham sido objeto de emissão primária ou, excepcionalmente de negociação secundária.

6- Relacionamento com a sociedade

6.1- Canais de acesso do cidadão

O SEBRAE-SP iniciou as atividades de ouvidoria em 2004 para atender unicamente o seu público externo e a partir de 2008 foi criada a ouvidoria organizacional, para atender também seus funcionários.

A ouvidoria é um canal de comunicação direta do cliente com a organização, que fortalece não apenas a entidade, como também ao exercício da participação do cidadão. O acesso a esse canal para registrar elogios, sugestões, críticas e reclamações pode ser realizado via portal, e-mail, fone e pessoalmente. Todas essas manifestações são identificadas, protocolizadas, analisadas e reclassificadas pela ouvidoria antes do seu encaminhamento para as unidades envolvidas, que inserem no sistema próprio de ouvidoria, as ações que foram adotadas e encerram as ocorrências. Em seguida é medido o grau de satisfação do cliente em relação a solução apresentada pela unidade. Na hipótese de o cliente não estar satisfeito com a solução apresentada, a ocorrência pode ser redirecionada ao diretor responsável, para uma reanálise dos fatos e se possível atender as necessidades apresentadas pelo cliente.

Todas as manifestações registradas na ouvidoria são disponibilizadas no Relatório mensal do Ouvidor, cujos dados mensais são comparados com os dados de igual período do ano anterior. No referido relatório há também a inclusão de Indicadores da ouvidoria, como por exemplo “tempo de resposta”; “índice de satisfação” e “índice de reclamação por cliente atendido”.

O resultado esperado dessas ações é de que haja uma melhoria contínua da qualidade do atendimento, visando transformações e melhorias de processos. Além disso o fato do cliente se manifestar de forma espontânea reforça ainda mais o caráter estratégico desse canal.

Em 2016 foram registradas 1302 ocorrências, cujos assuntos abordavam solicitações, pedidos de informações e 476 ocorrências típicas de ouvidoria. Destas 72 eram críticas, 116 reclamações, 45 sugestões, 27 improcedentes, e 214 elogios.

O compromisso da ouvidoria com o cliente é que o tempo de resposta ocorra em até 7 dias úteis da data da ocorrência. Em 2016 esse índice ficou em 3,92 e as respostas das Unidades ocorreram dentro do prazo. Quanto ao índice de satisfação do cliente que recorreu a ouvidoria, este é sempre alto. Foi de 80%, uma vez que a maioria das reclamações são solucionadas pelas unidades envolvidas, mesmo que de forma pontual. No entanto, iniciamos um trabalho este ano, no desenvolvimento de ações propostas às unidades, de forma a buscar soluções definitivas, para evitar que os problemas ocorram novamente.

Foi criado um relatório de ações com status: Em andamento, Pendente, Solucionado e cancelado. Os relatórios foram apresentados juntamente com os mensais e tivemos no ano um total de 33 ações sendo que 14 foram solucionadas, 5 canceladas e 14 ainda estão pendentes de solução.

Adicionalmente utiliza-se o canal 0800 e o portal para fins de solicitações, reclamações, denúncias e sugestões.

6.2- Carta de Serviços ao Cidadão

O Sebrae, por sua natureza de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos e desvinculado da entidade da administração pública, não se enquadra como órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, portanto não está sujeito ao regramento.

6.3- Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários

Mesmo não estando sujeito ao Decreto 6.923/2009³², que institui a necessidade de que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal realizem pesquisas de satisfação junto aos usuários de seus serviços, o Sebrae-SP promove pesquisas para aferir o grau de satisfação de seu público alvo.

São realizadas duas pesquisas: uma delas, foca especificamente a satisfação da forma declarada pelo cliente - Pesquisa Qualidade; a outra, foca nos resultados gerados – Pesquisa Aplicação e Efetividade dos Produtos do Portfólio Sebrae-SP. A pesquisa de Qualidade, além da avaliação da satisfação, mensura o nível de utilidade percebida pelo cliente em relação ao atendimento recebido, com informações que são desmembradas por Escritório Regional e a Pesquisa de Aplicabilidade e Efetividade, detalha competências e define resultados específicos de produto e resultados finalísticos para cada produto aplicado, permitindo, assim, avaliar a performance individual do produto num período não inferior a 6 meses após o atendimento.

A pesquisa de Qualidade, é realizada de forma contínua e anual há aproximadamente 12 anos e entrevista clientes atendidos mensalmente pelo Sebrae-SP em qualquer produto ou serviço com o objetivo de avaliar a satisfação e a utilidade do atendimento, em uma escala de 0 a 10. Entre os itens avaliados, está a Infraestrutura, o Instrutor e o Conteúdo dos atendimentos. Os resultados da pesquisa são utilizados pelas áreas gestoras do Sebrae-SP. Nesta pesquisa, no ano de 2016 foram realizadas 18.250 entrevistas.

A Pesquisa Aplicação e Efetividade dos Produtos do Portfólio Sebrae-SP foi iniciada em 2016 com foco na percepção do cliente em relação à efetividade dos produtos e serviços do Sebrae-SP para os pequenos negócios. A pesquisa abrange os produtos que desenvolvem competências e/ou aprimoramentos na empresa (produtos de alto impacto). Nesse primeiro momento, foram aplicados 7.807 questionários para mensurar a aplicação e efetividade dos atendimentos realizados de setembro de 2015 a junho de 2016. A pesquisa tem por objetivo identificar se o atendimento levou o cliente a desenvolver competências ou aprimorar produtos, gerando resultados para sua empresa. Além disso, a pesquisa avalia os motivos para o cliente ter aplicado, ou não, os conhecimentos recebidos do Sebrae-SP; a percepção sobre porque o produto não contribuiu para o resultado da empresa; informações sobre o perfil do cliente e outras percepções sobre os produtos (p. ex., sugestões de melhoria).

6.4- Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da Unidade

Em conformidade com a Lei 12.232, de 29 de Abril de 2010, Capítulo III, artigo 16, o Sebrae-SP divulga mensalmente informações sobre a execução do contrato de serviços de publicidade, com nomes dos fornecedores de serviços especializados e veículos. Além disso, publica informações sobre equipe, recursos e investimentos, normas e manuais, execução orçamentária.

As informações podem ser acessadas no endereço eletrônico:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/transparencia>

³² 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.

Além disso, publica informações relativas às recomendações do Acórdão do TCU 699/16.

6.5- Medidas para garantir a acessibilidade aos produtos, serviços e instalações do Sebrae-SP

O Programa de Acessibilidade tem como objetivo tornar o SEBRAE-SP cada vez mais acessível para clientes internos e externos, proporcionando um ambiente acolhedor, produtivo tornando a inclusão uma realidade.

A educação inclusiva torna-se a base do Programa de Acessibilidade para quebrar as barreiras atitudinais, ensinar a olhar e valorizar a pessoa e não a “deficiência” e, realizar alianças para aprimorar o atendimento ao cliente com deficiência. E neste sentido, temos as seguintes frentes de trabalho:

- Desenvolvimento e adaptação de produtos acessíveis;
- Capacitação dos funcionários para atendimento;
- Acessibilidade nos escritórios e pontos de atendimento;
- Atendimento as necessidades dos funcionários com deficiência no ambiente de trabalho.

Para a execução deste trabalho, temos 3 projetos que permitem atender o público alvo do programa, são eles:

a. Projeto Libras

Tem como objetivo tornar a comunicação acessível com o cliente surdo ou com deficiência auditiva e para tanto são realizadas as seguintes ações: disponibilização do intérprete de LIBRAS para atendimento e capacitação do cliente; atendimento online para pessoas com deficiência auditiva; cursos de LIBRAS para colaboradores dos escritórios regionais; vídeo de divulgação do serviço de intérprete de LIBRAS nos atendimentos e eventos do SEBRAE-SP para a comunidade surda.

b. Projeto Ações Positivas

Tem como objetivo a valorização plena da pessoa com deficiência realizando ações de sensibilização dos colaboradores do Sebrae-SP, além do preparo no atendimento ao cliente com deficiência visual ou cego dando total acompanhamento e apoio no atendimento ao cliente

c. Projeto Sebrae Mais Acessível

Parceria com a Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência com o objetivo de orientar a contratação de funcionários com deficiência e fomentar o empreendedorismo a pessoa com deficiência.

Além disso, foram desenvolvidos produtos e soluções com foco em acessibilidade, ações de acessibilidade na Feira do Empreendedor 2016 e campanhas de sensibilização interna.

Importante salientar que, em dezembro de 2016, o Sebrae-SP recebeu o prêmio de “Reconhecimento Global - Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência”, em evento na sede da Organização das Nações Unidas, em Nova York. A premiação é promovida pela Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência de São Paulo (SEDPeD) desde 2014 e tem como objetivo dar visibilidade às boas práticas relacionadas à inclusão profissional das pessoas com deficiência, além de estimular empresas nacionais e internacionais, públicas ou privadas, a aperfeiçoar seus programas relacionados à diversidade humana.

d. Imóveis com acessibilidade

Na sede do SEBRAE/SP, foram feitas adaptações nos elevadores com botoeiras em Braille, áudio, espelho e sinalização visual, permitindo maior autonomia para as pessoas com ou sem deficiência, também houve a adaptação de alguns banheiros.

Os Escritórios Regionais também têm infraestrutura acessível, estão pendentes algumas adaptações que dependem de obra civil ou mudança estrutural nos imóveis.

A Escola de Negócios do Sebrae-SP é um prédio acessível.

7- Desempenho financeiro e informações contábeis

7.1- Desempenho financeiro do exercício

Quadro 43 – Balanço Patrimonial

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO

BALANÇO PATRIMONIAL

Em 31 de dezembro de 2016

Valores em Reais

ATIVO	31/12/2016	31/12/2015
CIRCULANTE	128.854.297,31	37.518.394,81
Caixa e Equivalentes de Caixa	442.444,90	23.839.849,96
Aplicações Financeiras	12.915.696,96	-
Recursos Financeiros Vinculados a Convênios	1.705,88	101.145,09
Contas a Receber	5.940.608,44	4.701.094,06
Despesas Antecipadas	520.940,29	254.455,35
Transações de Convênios a Executar	1.545.859,51	2.033.912,49
Transações do Sistema SEBRAE	100.832.406,33	-
Adiantamentos Concedidos	4.417.027,54	4.273.473,75
Outros Créditos a Receber	2.237.607,46	2.314.464,11
NÃO CIRCULANTE	664.622.877,87	452.959.343,61
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	580.171.627,31	365.392.820,36
Depósitos Judiciais	16.887.221,07	13.329.854,85
Fundos Emergentes	3.820.726,55	2.832.627,36
Aplicações Financeiras	559.463.679,69	349.230.338,15
IMOBILIZADO	81.474.224,04	83.463.184,53
INTANGÍVEL	2.977.026,52	4.103.338,72
TOTAL DO ATIVO	793.477.175,18	490.477.738,42
PASSIVO	31/12/2016	31/12/2015
CIRCULANTE	56.854.074,90	54.362.374,87
Salários, Encargos Sociais e Impostos a Pagar	12.846.453,92	6.602.598,84
Obrigações com Convênios e Contratos	1.705,88	59.321,54
Contas a Pagar	17.067.880,42	14.641.359,18
Provisão para Trabalhistas e Outras	24.116.258,45	21.541.424,77
Transações Sistema SEBRAE	2.821.776,23	11.517.670,54
NÃO CIRCULANTE	24.513.025,41	23.650.765,91
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	24.513.025,41	23.650.765,91
Empréstimos e Financiamentos	-	-
Obrigações Fiscais	-	-
Provisão de Longo Prazo	23.059.337,41	21.574.085,91
Receitas a Apropriar	1.453.688,00	2.076.680,00
Transações de Longo Prazo Sistema SEBRAE	-	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	712.110.074,87	412.464.597,64
PATRIMÔNIO SOCIAL	712.110.074,87	412.464.597,64
Resultado Social	681.745.479,79	381.710.024,88
Patrimônio Social	382.100.002,56	293.202.525,39
Superávit / Déficit do Exercício	299.645.477,23	88.507.499,49
Ajuste de Avaliação Patrimonial	30.364.595,08	30.754.572,76
TOTAL DO PASSIVO	793.477.175,18	490.477.738,42

Fonte: Unidade Finanças, Dez 2016

Quadro 44 – Demonstração do Resultado do Exercício

**SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO**

Em 31 de dezembro de 2016
Valores em Reais

DISCRIMINAÇÃO	31/12/2016	31/12/2015
Receitas Operacionais	612.441.386,49	433.187.835,19
Contribuições Sociais	584.903.054,97	399.533.849,85
Programação Ordinária	414.353.209,20	377.477.284,00
Programação Adicional/Nacional	8.862.282,77	3.680.661,46
Contribuição Social Ordinária - Saldo	161.687.563,00	18.340.716,00
Contribuição Social Ordinária - Ressarcimentos	-	35.188,39
Receitas de Empresas Beneficiadas	21.988.502,00	20.076.000,39
Subvenções e Auxílios Financeiros	142.353,69	268.497,30
Convênios Sebrae Nacional	-	-
Convênios Outras Entidades	142.353,69	268.497,30
* Outras Receitas Operacionais	5.407.475,83	13.309.487,65
(-) Custos e Despesas Operacionais	(374.804.876,77)	(385.797.624,56)
Salários e Proventos, Encargos e Benefícios Sociais	(223.275.295,16)	(195.980.732,36)
Serviços Profissionais Contratados	(79.946.319,46)	(92.503.836,16)
* Custos e Despesas de Operacionalização	(42.850.946,40)	(70.481.804,49)
Encargos Diversos	(12.770.187,35)	(9.134.497,36)
Transferências	-	-
Despesas com Provisões	(5.481.452,75)	(8.808.267,74)
Depreciação e Amortização	(7.669.885,30)	(8.024.941,93)
Outras Despesas Operacionais	(2.810.790,35)	(863.544,52)
(=) Resultado Operacional Bruto	237.636.509,72	47.390.210,63
(+/-) Resultado Financeiro Líquido	62.008.967,51	41.117.288,86
Receitas financeiras	62.243.329,39	43.223.165,77
Despesas financeiras	(434.086,65)	(717.542,37)
Varição Monetária Passiva	(926.304,39)	(2.295.687,65)
Varição Monetária Ativa	1.126.029,16	907.353,11
(=) Resultado Operacional Líquido	299.645.477,23	88.507.499,49
SUPERÁVIT OU DÉFICIT DO EXERCÍCIO	299.645.477,23	88.507.499,49

Fonte: Unidade Finanças, Dez 2016

Quadro 45 – Demonstração do Fluxo de Caixa Indireto

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO
DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA INDIRETO

Em 31 de dezembro de 2016

Valores em Reais

DISCRIMINAÇÃO	VALORES	
	31/12/2016	31/12/2015
Fluxo de Caixa Proveniente das Operações		
Superávit ou Déficit do exercício	299.645.477,23	88.507.499,49
Ajustes para Conciliar o Superávit/Déficit do Exercício		
Depreciação e Amortização	7.669.885,30	8.024.941,93
Baixa do Ativo Imobilizado	50.677,11	57.421,38
Perdas ao Valor Recuperável	-	-
Reversão de Perdas ao Valor Recuperável	-	-
Baixa de Investimentos	-	-
Provisão para Contingências	1.485.251,50	(11.515.745,26)
Provisão para Perda em Fundos Mútuos de Investimento	226.343,81	413.182,80
Provisão de Férias e Encargos	2.574.833,68	(384.260,38)
	12.006.991,40	(3.404.459,53)
Aumento / Diminuição nas Contas do Ativo		
Recursos Financeiros Vinculados a Convênios	99.439,21	(101.145,09)
Contas a Receber de Clientes	(1.239.514,38)	(1.956.703,46)
Despesas Antecipadas	(266.484,94)	(3.845,69)
Transações de Convênios a Executar	488.052,98	(308.999,24)
Transações do Sistema Sebrae	(100.832.406,33)	10.576,83
Adiantamentos Concedidos	(143.553,79)	1.531.635,48
Outros Créditos	76.856,65	(17.475,64)
Depósitos Judiciais	(3.557.366,22)	(960.932,52)
	(105.374.976,82)	(1.806.889,33)
Aumento / Diminuição nas Contas do Passivo		
Contas a Pagar a Fornecedores	2.426.521,24	(5.023.831,52)
Salários, Encargos Sociais e Impostos a Pagar	6.243.855,08	570.855,81
Obrigações com Convênios e Contratos	(57.615,66)	59.321,54
Receitas a apropriar	(622.992,00)	2.076.680,00
Transações do Sistema Sebrae	(8.695.894,31)	11.437.043,28
	(706.125,65)	9.120.069,11
Caixa Líquido das Atividades Operacionais	205.571.366,16	92.416.219,74
Fluxo de Caixa das Atividades de Investimentos		
Adições no Ativo Permanente	(4.605.289,72)	(4.375.556,41)
Fundos de Investimentos	(1.214.443,00)	(1.609.951,00)
Aplicações Financeiras	(223.149.038,50)	(114.944.523,47)
Caixa Líquido das Atividades de Investimentos	(228.968.771,22)	(120.930.030,88)
Aumento / Diminuição no Caixa e Equivalentes de Caixa	(23.397.405,06)	(28.513.811,14)
Disponibilidades no Início do Exercício	23.839.849,96	52.353.661,10
Disponibilidades no Final do Exercício	442.444,90	23.839.849,96
Aumento / Diminuição no Caixa e Equivalentes de Caixa	(23.397.405,06)	(28.513.811,14)

Fonte: Unidade Finanças, Dez 2016

Quadro 46 – Demonstração das Mutações do Patrimônio Social

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO
 DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO SOCIAL
 Em 31 de dezembro de 2016
 Valores em Reais

DISCRIMINAÇÃO	Patrimônio Social	Ajuste de Aval. Patrimonial	Reserva de Doações	Realização ajuste de aval. patrimonial	Ajuste Exerc. Anterior	Superávit (Déficit) Técnico Acumulado	Total
Saldo em 31 de dezembro de 2014	234.309.893,84	31.165.818,76	3.045,39	2.312.699,83	(5.885.088,42)	62.050.728,75	323.957.098,15
Reclassificação do Superávit	62.050.728,75	30.754.572,76	-	411.246,00	-	-	93.216.547,51
Superávit ou Déficit do exercício	-	-	-	-	-	88.507.499,49	88.507.499,49
Saldo em 31 de dezembro de 2015	296.360.622,59	30.754.572,76	3.045,39	2.723.945,83	(5.885.088,42)	88.507.499,49	412.464.597,64
Reclassificação do Superávit	88.507.499,49	30.364.595,08	-	389.977,68	-	-	119.262.072,25
Superávit ou Déficit do exercício	-	-	-	-	-	299.645.477,23	299.645.477,23
Saldo em 31 de dezembro de 2016	384.868.122,08	30.364.595,08	3.045,39	3.113.923,51	(5.885.088,42)	299.645.477,23	712.110.074,87

Fonte: Unidade Finanças, Dez 2016

Quadro 47 – Demonstração dos Resultados Abrangentes

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO
 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ABRANGENTES
 Em 31 de dezembro de 2016
 Valores em Reais

DISCRIMINAÇÃO	31/12/2016	31/12/2015
Superávit / Déficit do Exercício	299.645.477,23	88.507.499,49
Outros Componentes de Resultados Abrangentes	-	-
Total do Superávit / Déficit Abrangente do Exercício	299.645.477,23	88.507.499,49

Fonte: Unidade Finanças, Dez 2016

7.2- Tratamento contábil da depreciação

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 1,67% a 20%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os terrenos não são depreciados. Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.

A amortização é reconhecida no resultado baseando-se no método linear baseada nas vidas úteis estimadas de ativos intangíveis, a partir da data em que estes estão disponíveis para uso.

Os métodos de depreciação, amortização, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis.

Os ativos representados por recebíveis, são ativos financeiros com pagamentos fixos ou calculáveis que não são cotados no mercado ativo. Tais ativos são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, os recebíveis são mensurados pelo custo amortizado, deduzidos de qualquer perda por redução ao valor recuperável.

Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado e o intangível, são revistos para se identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo. Para fins de avaliação, os ativos são agrupados no nível mais baixo para o qual existem fluxos de caixa identificáveis separadamente.

As provisões são reconhecidas apenas quando existe uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de evento passado, seja provável que para a solução dessa obrigação ocorra

uma saída de recursos e o montante da obrigação passa a ser razoavelmente estimado. As provisões são constituídas, revistas e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa nas datas das demonstrações. As provisões são mensuradas pelo valor presente dos gastos necessários para liquidar uma obrigação, a qual reflita as avaliações atuais de mercado do valor temporal do dinheiro e dos riscos específicos da obrigação. O aumento da obrigação em decorrência da passagem do tempo é reconhecido como despesa financeira. O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões e contingências passivas são efetuados, de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 25 e consideram as premissas definidas pela Administração da Entidade e seus assessores jurídicos.

7.3- Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade

O Sebrae-SP organiza sua estrutura de custos, despesas e investimentos através de um sistema padronizado (SGE – Sistema de Gestão Estratégica) a todas as unidades federativas do Sebrae e também ao seu gestor, o Sebrae-Nacional.

Tal sistema permite uma detalhada inserção e descrição de todos os Projetos (de Atendimento; de Desenvolvimento de Produtos e Serviços; de Articulação Institucional; de Gestão Operacional e de Construção e Reformas) e Atividades (de Desenvolvimento de Produtos e Serviços; de Articulação Institucional; de Suporte a Negócios e de Gestão Operacional), os quais se convertem em centros de custos e que permitem a identificação dos tipos de gastos por sua natureza contábil.

Essa sistemática de apuração de custos permite ao Sebrae-SP esquadrihar a destinação total de seus recursos, além de possibilitar uma visão analítica e estratégica.

7.4- Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 6.404/76 e notas explicativas

Relatório completo com notas explicativas no **ANEXO 06**

7.4.1- Pareceres dos Auditores Independentes

“Ao

Conselho Deliberativo Estadual e aos Administradores do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE – SP; São Paulo - SP

Opinião

Examinamos as demonstrações contábeis do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE - SP (“Entidade”), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2016 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, compreendendo as políticas contábeis significativas e outras informações elucidativas.

Em nossa opinião, as demonstrações contábeis acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE - SP em 31 de dezembro de 2016, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir intitulada “Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações

contábeis”. Somos independentes em relação à Entidade, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações contábeis

A administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações contábeis, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Entidade continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações contábeis, a não ser que a administração pretenda liquidar a Entidade ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Entidade são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações contábeis.

Como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.*
- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas, não, com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Entidade.*
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.*
- Concluimos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em*

relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Entidade. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações contábeis ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Entidade a não mais se manter em continuidade operacional.

- *Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações contábeis, inclusive as divulgações e se as demonstrações contábeis representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.*

Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

São Paulo, 3 de fevereiro de 2017

KPMG Auditores Independentes

CRC 2SP014428/O-6

Alberto Spilborghs Neto

Contador CRC 1SP167455/O-0”

7.5. Informações consolidadas sobre transações com partes relacionadas

Nesta rubrica são registrados os direitos e as obrigações com o SEBRAE-NA, relativos aos recursos de “Contribuições Sociais Nacionais - CSN” recebidos e ainda não aplicados nos projetos específicos a que se destinam e “Contribuições Sociais Ordinárias - CSO” a receber. Por ocasião do encerramento do exercício, conforme prevê a IN 37-19, o valor da CSN não utilizado (conforme anexo 6) será devolvido ao SEBRAE-NA. O registro mensal da receita CSN é feito com base nas informações do relatório de transferência do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Ao final do exercício de 2016, os acertos contábeis no SEBRAE-SP e no SEBRAE-NA deverão manter o equilíbrio entre os registros de direito e obrigação entre as partes. As informações do relatório de transferência de CSN do SME serão utilizadas como única fonte de informação para o acerto final do exercício. Os valores a receber de CSO, normalmente são liquidados financeiramente nos meses subsequentes ao seu registro.

8- Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle

8.1- Tratamento de determinações e recomendações do TCU

A implementação de planos de ação decorrentes de trabalhos realizados pelo TCU ou CGU é monitorada pela Unidade de Auditoria. O papel dos auditores é de acompanhar o desenvolvimento dos planos ao longo de sua execução, examinando a necessidade de alterações no seu desenho ou mesmo repactuações de prazo.

Como parte do trabalho de monitoramento, são emitidos relatórios mensais, os quais são apresentados à Diretoria Executiva e encaminhados ao Conselho Deliberativo, demonstrando a situação dos planos de ação ao final de cada período. Os planos são classificados como solucionados, em andamento ou ainda pendentes, destacando os casos que não cumpriram os prazos.

Quadro 48 - Deliberações Exaradas em Acórdãos TCU

UNIDADE JURISDICIONADA					
Denominação Completa					Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP					Não se Aplica
Deliberações do TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
1	030.893/2013-5	1286/2015	N/A	REPR.	N/A
Órgão/Entidade Objeto da Determinação e/ou Recomendação					Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP					Não se Aplica
Descrição da Deliberação					
1.7.1. Existência de imóveis com licenças de funcionamento e autos de vistoria do Corpo de Bombeiros vencidos, como identificado nos Escritórios Regionais (ER) de Araraquara, Capital Leste II - Itaquera e Piracicaba e nos Pontos de Atendimento (PA) de Sapopemba, São Mateus, Brasilândia, Pirituba, mencionados no relatório de auditoria de gestão elaborado pela CGU/SP, fato que afronta o estipulado no Decreto Estadual/SP 56.819/2011.					
Providências Adotadas					
Setor Responsável pela Implementação					Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP					Não se Aplica
Síntese da Providência Adotada					
ERC Leste II - Licença de Funcionamento: protocolado na Prefeitura em 20/7/2015, número do processo 2015.0.187.771-9, aguardando análise. Os demais documentos encontram-se regularizados. (AVCB: Leste I, PA Sapopemba, São Mateus, Brasilândia, Pirituba e ER Araraquara. Licença PA Pirituba; ER Piracicaba).					
Síntese dos Resultados Obtidos					
Regularização da documentação dos imóveis, bem como o andamento dos demais itens pendentes					
Análise Crítica dos Fatores Positivos/Negativos que Facilitaram/Prejudicaram a Adoção de Providências pelo Gestor					

Providência adotada imediatamente após a ciência da Representação.

UNIDADE JURISDICIONADA					
Denominação Completa					Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP					Não se Aplica
Deliberações do TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
2	030.893/2013-5	1286/2015	N/A	REPR.	N/A
Órgão/Entidade Objeto da Determinação e/ou Recomendação					Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP					Não se Aplica
Descrição da Deliberação					
<p>1.7.2. Gasto desnecessário e abusivo, identificado no cardápio da refeição consumida no congresso em Campos do Jordão de que trata o Convênio 1/2012 (Processo 1.360/2012), o que contraria a jurisprudência do TCU (Acórdãos 128/1998 - 2ª Câmara; 1.808/2003 - 1ª Câmara; 1.386/2005 - Plenário; 225/2003 - 2ª Câmara e Decisão 281/1993 - 2ª Câmara);</p> <p>1.7.3. Ausência de contrato, projeto e detalhamento dos serviços cobrados pelas empresas Estande Montagens e Decorações de Stands, RS/Direct Center Marketing Direto, Prom. e Prop. Ltda. e Casa Criativa Mark Integrado Ltda., nos valores de R\$ 70.250,00, R\$ 61.096,05 e R\$ 20.825,00, respectivamente, identificada na execução do Convênio 1/2012 (Processo 1.360/2012), o que afronta o art. 26 da Resolução-Sebrae CDN 213/2011;</p> <p>1.7.4. Transferência de recursos da conta específica do Termo de Cooperação Mútua TCM 1/2012 (Processo 305/2011) para outra conta corrente, em confronto com o disposto no item 13.2 da Instrução Normativa- Sebrae 8/2004 - Revisão 1.</p>					
Providências Adotadas					
Sector Responsável pela Implementação					Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP					Não se Aplica
Síntese da Providência Adotada					
Processo de apuração de responsabilidades – sindicâncias Processos 443/15 e 445/15 finalizados.					
Síntese dos Resultados Obtidos					
Apuração de responsabilidades					
Análise Crítica dos Fatores Positivos/Negativos que Facilitaram/Prejudicaram a Adoção de Providências pelo Gestor					
Providência adotada imediatamente após a ciência da Representação.					

8.2- Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno - CGU

Não existem ocorrências no período.

8.3- Tratamento de recomendações da Auditoria Interna

Mensalmente a Auditoria Interna efetua o monitoramento dos planos de ação vencidos até o mês imediatamente anterior, ao quais foram acordados com os distintos responsáveis, verificando a sua implementação e a sua efetividade, incluindo-se os trabalhos relacionados à CGU e TCU.

8.4- Medidas administrativas para apuração de responsabilidades

Relação de sindicâncias efetuadas no exercício 2016 que se enquadram nos casos previstos de dispensa no art. 6º da IN TCU 71/2012. Portanto, não houve tomada de contas especial no período.

Quadro 49 – Sindicâncias

Sindicâncias iniciadas em 2014 concluídas em 2016			
PROCESSO	DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA	RESULTADOS	PROVIDÊNCIAS
979/2014	Apuração de responsabilidade atendimento SEBRAETEC referente ao escritório Regional Capital Oeste	Não ressarcimento e não atribuição de responsabilidades	Ingresso de ação judicial para cobrança de valores devidos pela cliente
1203/2014	Pagamento por indenização referente ao evento demandado pelo Escritório Regional de Araraquara	Negligência	Advertência escrita consignada na pasta funcional da ex-funcionária e advertência verbal aplicada ao gerente da unidade responsável
1010/2014	Apuração de responsabilidade pelo não pagamento de tributos do Escritório Regional de Guarulhos	Não atribuição de responsabilidades	Melhorias nos procedimentos internos e edição de normativas regulatórias
1683/2014	Pagamento por indenização efetuado a TOTVS S.A. por utilização de licenças no ano de 2012 sem amparo contratual	Negligência	Registro de advertência escrita na pasta funcional do ex-colaborador
1684/14	Pagamento por indenização efetuado à Fundação Dom Cabral	Negligência	Consignação de negligência na pasta funcional dos ex-colaboradores
Sindicâncias iniciadas em 2015 (todas concluídas)			
1109/2015	Pagamento por indenização efetuado a empresa Suite Plus Tecnologia da Informação e Consultoria Ltda.	Negligência	Advertência verbal à gestora
678/2015	Pagamento de multa por atraso na entrega da DIRF 2005 – ano calendário 2004	Negligência	Consignação da negligência na pasta funcional do ex-colaborador

448/2015	Apuração de eventuais irregularidades ocorridas durante a vigência do Contrato nº 11/2012 firmado com a empresa Brito e Montenegro Comércio e Serviços Ltda. ME	Negligência dos gestores	Aplicação de advertência escrita à gestora e consignação da negligência na pasta funcional dos ex-gestores/colaboradores
Sindicâncias iniciadas em 2016 (concluídas)			
1136/2015	Apuração de eventuais irregularidades pelo extravio de ultrabooks do SEBRAE-SP	Negligência dos gestores	Aplicação de advertência escrita à gestora e consignação da negligência na pasta funcional dos ex-gestores/colaboradores
1027/2016	Apuração de responsabilidade pelo pagamento por indenização efetuado à empresa NEC Brasil S.A.	Negligência	Consignação dos fatos na pasta funcional do ex-gestor/colaborador
301/2016	Apuração de responsabilidade pelo pagamento por indenização à empresa Telefonica S.A.	Negligência	Advertência verbal ao gerente da unidade responsável e consignação da negligência na pasta funcional do ex-gestor/colaborador
1028/2016	Apuração de responsabilidade pelo pagamento por indenização à empresa Telefonica S.A.	Negligência	Registro da negligência nas pastas funcionais dos ex-colaboradores / gerentes da unidade.
958/2016	Apuração de responsabilidade na implantação da Incubadora de Empresas em São João da Barra	Negligência	Aplicação de advertência verbal às funcionárias envolvidas e consignação de negligência na pasta funcional do ex-colaborador

Fonte: Unidade Jurídica, Dez/2016

8.5- Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o art. 5º da Lei 8.666 1993

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.

8.6- Informações sobre Ações de Publicidade e Propaganda

Em 2016 foram realizadas 9 (nove) campanhas publicitárias para promoção dos produtos e serviços do SEBRAE-SP visando atingir as metas mobilizadoras definidas para o ano, assim como fortalecer o posicionamento de marca, ampliar a comunicação de produtos e serviços para nosso mercado-alvo, captar novos clientes e fidelizar os atuais, aproximar o SEBRAE-SP do seu público-alvo e gerar mais interatividade entre o SEBRAE-SP e o seu cliente.

Com o conceito “uma grande oportunidade para buscar oportunidades” a Feira do Empreendedor 2016 impactou o público promovendo a mensagem de que a feira era uma oportunidade em tempos difíceis: oportunidade de inovar, crescer, aprender, abrir uma empresa. A Campanha atraiu 133.116 visitantes para o evento.

Para o evento anual Semana do MEI que consiste em uma programação de atendimento direcionada ao MEI – Microempreendedor Individual, realizou-se uma campanha para divulgar as ações em todos os escritórios regionais e pontos de ação. Para esta campanha utilizou-se apenas a estratégia de mídia on-line.

A Declaração Anual do Simples Nacional para o Microempreendedor Individual (DASN - SIMEI) também foi abordada em campanha no período de maio a junho, juntamente com a divulgação da Agenda SEBRAE-SP (cursos, palestras, oficinas etc.) e o vestibular da Escolas de Negócios SEBRAE-SP – Alencar Burti. Devido as datas de realização estas campanhas foram realizadas simultaneamente na mídia on-line.

Em junho, foi realizada uma campanha para promover o produto Check-up Empresa que é uma ferramenta criada para ajudar os pequenos empresários a avaliar seus conhecimentos administrativos e encontrar novas direções para sua empresa.

As mídias sociais ocupam cada vez mais espaço na vida das pessoas, por isso é necessário sempre promover os perfis da marca Sebrae-SP na rede. Sendo assim, foi realizada uma campanha voltada para as redes sociais do Sebrae-SP. A campanha foi realizada no mês de julho, abrangendo os perfis de Facebook, Youtube e Instagram.

9- Outras informações relevantes da gestão

9.1- Declaração de bens e rendas

Quadro 50 – Declaração de bens e rendas

Detentores de Cargos e Funções obrigados a entregar a DBR	Situação em relação à entrega da DBR	Momento da Ocorrência da Obrigação de Entregar a DBR		
		Posse ou Início do exercício de Função ou Cargo	Final do exercício da Função ou Cargo	Final do exercício financeiro
Conselheiros	Obrigados a entregar a DBR	32	6	38
	Entregaram a DBR	32	6	38
	Não cumpriram a obrigação	-	-	-
Diretores	Obrigados a entregar a DBR	3	-	3
	Entregaram a DBR	3	-	3
	Não cumpriram a obrigação	-	-	-

Fonte: Secretaria do CDE, Dez 2016

10- Apêndices e Anexos

ANEXO 01-Detalhamento do Organograma

Presidência

Representa o Conselho Deliberativo para administrar a Entidade e fazer cumprir as suas decisões.

Superintendência

Representante institucional executivo, responsável pela gestão e pelas Unidades Unidade Gestão Estratégica, Unidade Inteligência de Mercado, Unidade Jurídica e Unidade Políticas Públicas e Relações Institucionais.

Diretoria Técnica

Responsável pelas Unidades de Acesso à Inovação e Tecnologia, Atendimento Individual, Unidade Atendimento Setorial, Cultura Empreendedora, Acesso a Mercados e Serviços Financeiros, Atendimento Remoto, Comercial, Gestão de Produtos e da Rede de Atendimento (escritórios regionais).

Rede de Atendimento – Escritórios Regionais

Responsável por operacionalizar a distribuição de produtos, serviços e projetos em parceria, através do atendimento ao potencial e atual empresário, de forma individual e/ou coletiva, em uma rede de atendimento e região delimitada. Através de diversos tipos de canais de atendimento presencial, oferecer soluções integradas a todos os clientes do SEBRAE-SP com o objetivo de, simultaneamente, desenvolver a rede de atendimento, o negócio, o setor e a região em que o cliente estiver inserido. Representação Legal do SEBRAE-SP na região, fomento e articulação institucional pública e privada de parcerias estratégicas.

A Rede de Atendimento, está representada por 33 Escritórios Regionais, distribuídos entre as Regiões Metropolitana, Capital e Interior do Estado de São Paulo.

Quadro Unidades, Competências e Gerentes

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de atuação
Secretaria do CDE	Assessorar os Conselhos Deliberativo e Fiscal, prestando suporte administrativo, técnico e logístico à presidência e aos conselheiros, além de organizar e secretariar as reuniões dos respectivos Conselhos. O ouvir está vinculado a esta Secretaria.	Tirso de Salles Meirelles	Gerente	01/04/15
Auditoria	Apoio a efetiva e transparente aplicação dos recursos do SEBRAE-SP, prevenindo e monitorando os riscos empresariais da entidade, tendo como referencial os normativos de controles internos e externos.	Tonci Francisco Mladenic Ordonez	Consultor III – Gerente de Unidade	04/03/09
Unidade Gestão Estratégica	Apoio à elaboração e gestão estratégica do Plano Plurianual – PPA do SEBRAE-SP, considerando atribuições funcionais relacionadas com elaboração e monitoramento da execução do plano. Neste escopo, inclui-se também a análise e implementação integrada de melhorias dos	Philippe Vedolim Duchateau	Gerente de Unidade	01/04/15

	processos organizacionais da entidade e o desenvolvimento de pesquisas ligadas às MPE.			
Unidade Inteligência de Mercado	Processar Inteligência de Mercado, considerando como subprocessos o desenvolvimento do marketing de produtos e institucional, a estruturação da comunicação corporativa do SEBRAE-SP e o desenvolvimento de novos formatos em mídia digital.	Eduardo Pugnali Marcos	Gerente de Unidade	01/12/2011
Unidade Jurídica	Oferecer serviços jurídicos especializados em consultoria, assessoria, orientação, contencioso estratégico e administrativo, de forma proativa e com qualidade, orientada a construir soluções úteis, efetivas e sustentáveis, que protejam e defendam os interesses do SEBRAE-SP, agregando valor ético e profissional. Responsável também pela Secretaria Geral.	Antônio de Jesus da Silva	Gerente de Unidade	06/07/2012
Unidade Políticas Públicas e Relações Institucionais	Apoiar a atuação do SEBRAE-SP junto aos poderes públicos na construção de um ambiente favorável ao surgimento e o fortalecimento das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, promovendo e articulando ações voltadas a elaboração, regulamentação e aprimoramento de instrumentos legais e, atos normativos em defesa dos Pequenos Negócios.	Nelson de Almeida Prado Hervey Costa	Gerente de Unidade	07/04/2015
Unidade Administração	Planejar, coordenar, acompanhar, avaliar, organizar e normatizar as atividades relacionadas com a administração de bens materiais, dos bens móveis e da gestão dos serviços administrativos, visando assegurar a infraestrutura necessária à execução das atividades do SEBRAE-SP.	Nubia Brandao de Britto	Consultor III – Gerente de Unidade	15/04/2013
Unidade Controladoria	Implementar a gestão de contratos, criando controles com foco nas melhorias de resultados, visando diminuir riscos, aumentar as conformidades, realizando permanente monitoramento dos instrumentos jurídicos e orientando os gestores a respeito de providências de gestão e controle, como renovação, aditamento, vigência, saldo e reajuste. Análise e conferência de documentos para pagamentos de acordo com os instrumentos jurídicos.	André Dias Menezes de Almeida	Gerente de Unidade	03/03/2015
Unidade Finanças	Executar a gestão bem como o controle financeiro e contábil dos recursos e disponibilidades do SEBRAE-SP, além da consolidação e acompanhamento da realização orçamentária incluindo a elaboração, análise e distribuição das respectivas informações para tomada de decisão dos gestores, objetivando o pleno atendimento às atividades e metas da entidade.	Marcelo Cardinale Palumbo	Gerente de Unidade	05/09/2013
Unidade Gestão de Pessoas	Estruturação, orientação, gerenciamento e mensuração do comportamento humano no ambiente organizacional, elaborando, desenvolvendo e aplicando políticas e práticas envolvendo o recrutamento, seleção, educação corporativa, remuneração, benefícios, obrigações trabalhistas e monitoramento da cultura e do clima organizacional, retendo e reconhecendo profissionais.	Alberto Palmieri	Gerente de Unidade	04/09/2012
Unidade Suprimentos	Orientar, adquirir e coordenar os processos de contratações do SEBRAE-SP com o objetivo de suprir e racionalizar as necessidades de bens e serviços, mediante a observância do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE.	Luis Rogério Nascimento Muniz	Consultor III – Gerente de Unidade	15/04/2013
Unidade Projetos e Obras	Manutenção predial e pela execução e acompanhamento de obras de engenharia civil, elétrica e mecânica. Responsável também pela proposta e mudança de lay-out das unidades.	Luis Antonio Zorze	Gerente de Unidade	29/07/2015
Unidade Tecnologia da Informação	Elaboração, desenvolvimento e implementação de soluções de tecnologia da informação necessárias ao cumprimento dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais do SEBRAE-SP, além da manutenção de toda a infraestrutura tecnológica e lógica da entidade	Elinton Camacho Piratello	Gerente de Unidade	De:01/09/14 a 02/12/16
		Rute Socorro Escalante	Gerente Interina	05/12/2016
Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia (Unidade Extinta)	Desenvolver e disponibilizar produtos e serviços que facilitem às micro e pequenas empresas o acesso a Inovação e a tecnologia.	Renato Fonseca de Andrade	Consultor III – Gerente de Unidade	De:28/04/2015 a 17/07/2016

Unidade Atendimento Individual	Contribuir para um atendimento diferenciado e com qualidade, através de canais de atendimento adequados e sempre ao alcance dos seus clientes, priorizando o relacionamento com o cliente, atendendo os objetivos e metas estabelecidas em seu direcionamento estratégico.	Adriana de Barros Rebecchi	Consultor III – Gerente de Unidade	01/03/2014
Unidade Atendimento Setorial	Fomentar o desenvolvimento e a melhoria da competitividade das MPEs, através da atuação sistêmica e integrada nos setores/segmentos e/ou territórios no Estado, bem como a oferta de projetos estaduais em parceria com o público alvo. O papel da unidade, portanto, compreende as fases de articulação, negociação, customização e disponibilização para o Estado de projetos de atendimento coletivo ou setorial. Esta unidade possui também como objetivo o desenvolvimento e a integração setorial do Estado de São Paulo, coordenando ferramentas de tecnologia, acesso a mercados, cooperação internacional e acesso a serviços financeiros.	Paulo Eduardo Stabile de Arruda	Consultor III – Gerente de Unidade	De:06/03/2014 a 06/04/2016
		Antonio Sebastião Teixeira Mendonça	Gerente de Unidade	06/04/2016
Unidade Cultura Empreendedora	Fomentar e fortalecer fatores determinantes para o desenvolvimento de cultura e educação empreendedoras no Estado de São Paulo, de forma a gerar valor econômico e social.	Juliana Gazzotti Schneider	Gerente de Unidade	22/07/2013
Unidade de Acesso à Mercado e Serviços Financeiros	Prover às MPEs paulistas soluções que permitam acesso a novos mercados (fornecedores, concorrências e/ou consumidores), com foco na realização de contatos e efetivação de negócios, seja no Brasil ou no exterior.	Gustavo Marques	Consultor III – Gerente de Unidade	De: 28/04/2015 a 05/07/2016
		Antonio Sebastião Teixeira Mendonça	Gerente de Unidade	06/04/2016
Unidade de Atendimento Remoto	Integração e sinergia entre os canais de atendimento remoto atuais ou que venham a ser criados, para disponibilizar através dos formatos e canais adequados às necessidades do público do SEBRAE, serviços, conteúdos e conhecimentos relevantes para o desenvolvimento das MPEs.	Ivan Teodoro Lopes	Consultor III – Gerente de Unidade	07/12/2015
Unidade Comercial	Viabilizar ações comerciais de forma individual ou em parceria, a fim de que possibilitem a geração de receita própria através da otimização de atividades em andamento no SEBRAE-SP, como também, identificar novas oportunidades de captação de recursos, desenvolvendo novos produtos e ferramentas que possam auxiliar no atingimento dos objetivos. Tem por foco a identificação de oportunidades para captar investimentos financeiros de clientes, entidades e empresas parceiras, sejam elas públicas e/ou privadas.	Giulliano Antonelli Marcos	Gerente de Unidade	17/06/2013
Unidade Gestão de Produtos	Elaboração de estratégias para o desenvolvimento de novos produtos, gestão e diversificação da oferta existente. O principal objetivo é garantir que o Sebrae-SP tenha soluções que atendam efetivamente às necessidades de cada perfil de seus clientes, por meio do monitoramento e gestão da experiência de consumo de seus produtos e serviços.	Heloiza Izumi Hirano	Consultor III – Gerente de Unidade	De:01/06/2015
		Clarissa Battistella Guerra	Consultor I - Gerente de Unidade	12/07/2016
Escritório Regional	Nome do Titular	Cargo		Período de atuação
ER Alto Tietê	Sergio Ricardo Gromik	Consultor III – Gerente de Escritório Regional		01/04/2015
ER Araçatuba	Marco Aurelio Rosas	Consultor III – Gerente de Escritório Regional		13/02/2012
ER Araraquara	Gustavo Marques	Consultor III – Gerente de Escritório Regional		06/07/2016
ER Baixada Santista	Paulo Sergio Brito Franzosi	Consultor III – Gerente de Escritório Regional		04/05/2009
ER Barretos	Nilcio Cairbar de Souza Freitas	Consultor I – Gerente de Escritório Regional		01/04/2015

ER Bauru	Milton Aparecido Debiasi	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	De: 14/10/2003 a 06/07/2016
	Aline Fogolin	Gerente Interina	De: 02/08/2016 a 31/12/2016
ER Botucatu	Silvia Alzira Abeid Furio	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	16/01/2012
ER Campinas	José Carlos Cavalcanti	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	De: 01/12/2002 a 06/07/2016
	Fabio Ravazi Gerlach	Gerente Interino	De: 06/07/2016 a 31/12/2016
ER Capital Centro	Paulo Marcelo Tavares Ribeiro	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015
ER Capital Leste I	Ana Carolina de Oliveira	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	06/07/2016
ER Capital Leste II	Joaquim Batista Xavier Filho	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	De: 06/07/2016 a 23/11/2016
	Edgard Antonio Batalha	Gerente Interino	24/11/2016
ER Capital Norte	Daniel Palacio Alves	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	06/07/2016
ER Capital Oeste	Alessandro Leite de Lima	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	06/07/2016
ER Capital Sul	Maria Alice Alves Moreira	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	06/07/2016
ER Franca	Rogério Marcos de Oliveira Volpini	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015
ER Grande ABC	Arthur Eugenio Furtado Achoa	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015
ER Guaratinguetá	Ricardo Borgheresi Calil	Consultor I – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015
ER Guarulhos	Marcelo Paranzini	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/01/2013
ER Jundiaí	Carlos Eduardo Brandino	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	De: 13/04/2015 a 06/07/2016
	Thiago Alexandre Brandao Farias	Consultor I – Gerente de Escritório Regional	06/07/2016
ER Marília	Marcelo Augusto Montagnana	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/01/2013
ER Osasco	Mauro Queeza Janeiro Filho	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	De: 21/06/2004 a 13/04/2015
	Carlos Alberto de Freitas	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	13/04/2015
ER Ourinhos	Wilson Nishimura	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/02/2013
ER Piracicaba	Antonio Carlos de Aguiar Ribeiro	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	De: 01/12/2012 a 06/07/2016
	Jardel Jose Busarello	Consultor I – Gerente de Escritório Regional	06/07/2016
ER Piracicaba	Jardel Jose Busarello	Consultor I – Gerente de Escritório Regional	06/07/2016
ER Presidente Prudente	Eduardo Noronha Viana	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	De: 01/01/2013 a 06/07/2016
	Jose Carlos Cavalcante	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	06/07/2016
ER Presidente Prudente	Jose Carlos Cavalcante	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	06/07/2016

ER Ribeirão Preto	Iroa Nogueira Lima Arantes	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015
ER São Carlos	Paulo Sergio Cereda	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/12/2012
ER São João da Boa Vista	Fernando Amendola Sanches	Consultor I – Gerente de Escritório Regional	13/04/2015
ER São José do Rio Preto	Marcos Jose Amancio	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/01/2013
ER São José dos Campos	Jose Fabio Tau Junior	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	De: 01/01/2013 a 13/04/2015
	Rodrigo Matos do Carmo	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	13/04/2015
ER Sorocaba	Alexander Terra Antunes	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	De: 13/04/2015 a 06/07/2016
	Alexandre Martins	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	06/07/2016
ER Sudoeste Paulista	Andre Luiz Costa	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/02/2012
ER Vale do Ribeira	Claudia Noemi Gervasio Bilche	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	02/01/2012
ER Votuporanga	Rafael Matos do Carmo	Consultor I – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015

ANEXO 02-Objetivos e Prioridades Estratégicas – 2016

Objetivos Estratégicos – SP	Prioridades Estratégicas – SP
1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente	1 - Promover atendimentos de resposta à demanda ou em ações programadas aos Pequenos Negócios e Potenciais Empresários com soluções adequadas e por meio de diversos canais
	2 - Organizar e atender a grupos Setoriais com um conjunto de soluções focadas em gestão, mercado e inovação, buscando fidelização e a satisfação das empresas atendidas.
	3 - Fortalecer a atuação em grupos de empresas organizadas em Segmentos e Encadeamentos Produtivos, por meio de soluções com foco em mercado, gestão e inovação, promovendo aumento da competitividade e geração de resultados nas empresas atendidas
2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	4 - Identificar e desenvolver parcerias que estimulem e influenciem a criação de vocações locais
	5 - Estimular o desenvolvimento de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios
3 - Promover a educação e a cultura empreendedora	6 - Ampliar o acesso ao crédito para os pequenos negócios
	7 - Estimular a inclusão do empreendedorismo na educação formal
	8 - Promover ações que estimulem a disseminação da cultura empreendedora na sociedade
4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	9 - Gerar e disponibilizar informações, estudos e pesquisas para subsidiar decisões estratégicas do Sebrae-SP
	10 - Gerar e disponibilizar informações específicas sobre os segmentos do público-alvo que auxiliem os pequenos negócios em cada fase do empreendimento
	11 - Criar e gerir ambientes que incentivem o compartilhamento do conhecimento nas redes internas e externas do Sebrae

5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	12 - Formar e fortalecer redes de parceiros mobilizando recursos, competências e conhecimentos para apoiar as iniciativas do SEBRAE-SP no atendimento aos pequenos negócios
6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	13 - Desenvolver produtos e serviços adequados em conteúdo, forma e precificação dirigidos para os segmentos (setor/porte/ciclo de vida) priorizados e para perfis de público alvo (EPP, ME, EI, Potenciais Empresários)
7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	14 - Desenvolver e ampliar canais de atendimento, primando pela qualidade e adequação às necessidades dos pequenos negócios do estado de São Paulo
8 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	15 - Melhorar a aplicação dos recursos financeiros, humanos e de tempo no desenvolvimento e execução dos macroprocessos
9 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento dos clientes	16 - Valorizar e disseminar o conhecimento específico dos funcionários especialistas em segmentos e setores priorizados, entre seus pares e junto à organização tornando-os referência para seus respectivos públicos-alvo
	17 - Captar e desenvolver Talentos com conhecimento e atitude proativa voltada à excelência no atendimento
	18 - Desenvolver e estimular a formação de lideranças voltadas à inovação e obtenção de resultados
	19 - Ter ferramentas e infraestrutura para apoiar o processo de atendimento dos diferentes segmentos de público-alvo
	20 - Melhorar os canais presenciais e remotos de atendimento
	21 - Aumentar e melhorar a acessibilidade dos clientes ao SEBRAE-SP

ANEXO 03- Principais Projetos Desenvolvidos/Iniciados no período

Sistema / Solução	Objetivo	Funcionalidade
Checkup Empresa	Diagnóstico da situação atual do cliente, com sugestões de cursos e conteúdos e verificação do índice de competitividade do seu negócio.	Liberação de acesso / Validação de funcionamento
Empretec	Gestão do Rodízio para seleção de credenciados na aplicação do Produto	Registro de Empresas Registro de Consultores Agendamento de Cursos Agendamento de Entrevistas
Pagamentos Online e TEF	Integrar pagamentos entre sistema de atendimento e ERP	Disponibilizar as formas de pagamento on-line e TEF
PORTAL - Integrado Sebrae-NA	Site de comunicação externa com o objetivo de facilitar a interação com o cliente e disponibilizar informações de forma ampla sobre os produtos do Sebrae	Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas; Inscrições em Palestras on-line, consultorias e capacitações; Realização de Diagnóstico.
Sebrae Com Você App	Registrar atendimentos do produto via celular	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Clientes • Registro do Atendimento • Geração do Diagnóstico • Sincronização dos dados
Sebrae Com Você Web	Concentrar atendimentos do produto atendidos via celular	Gestão dos Diagnósticos realizados e sincronizados com o SAC
Solução Espaço File Server UIM	Gestão e compartilhamento de arquivos tais como: documentos, arquivos de áudio, fotografias, imagens e base de dados.	Disponibilizar maior espaço para atender a demanda solicitada.
Certidão de Nascimento Servidores	Revisão e mapeamento dos servidores do ambiente virtual do SEBRAE-SP, assim como identificar as funcionalidades e aplicações existentes e respectivos responsáveis.	Revisar e mapear os servidores do ambiente virtual do SEBRAE-SP
Revisão de acesso Admin (Colaboradores)	Verificação e análise de todos os acessos de administradores de servidores e desktops de todo o ambiente SEBRAE-SP e realizar a adequação conforme política de Segurança da Informação.	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir riscos na segurança de rede do SEBRAE-SP. • Controlar acesso e administração dos servidores e notebooks.
Implantação de Novo Monitoramento	Gerenciamento e monitoramento da rede e controle dos elementos, sejam eles físicos ou lógicos, sempre assegurando certo nível de qualidade do serviço.	Gerenciar e monitorar a rede, controlar os elementos físicos e lógicos, documentar os ativos e serviços de rede do SEBRAE-SP e seus fornecedores.
Implementar QoS (Limitador de banda)	Implantação do controle de utilização do link de comunicação entre as unidades remotas e a Sede	Garantir a performance na utilização dos sistemas cooperativos
Aquisição de equipamentos SEBRAE AQUI (PAE's)	Aquisição de equipamentos para suportar o projeto expansão e a reestruturação da metodologia PAE.	Auxiliar na flexibilização da abertura de novos postos do SEBRAE Aqui, expandindo presencialmente as operações.
LYNC (Mobile e Externo)	Disponibilização de serviços de áudio/vídeo conferência para acesso externo.	Possibilitar a interação entre colaboradores e clientes externos,

		assim como a utilização de dispositivos móveis.
Reset Automático de senha	Ferramenta de autoatendimento aos colaboradores sem a necessidade de intervir com o Help Desk.	Liberar acesso à rede em casos de esquecimento da senha.
Melhoria Rede WIFI e Captive Portal	Melhoria na utilização da rede sem fio e homologação dos principais equipamentos do SEBRAE-SP.	Estabilizar utilização da rede WIFI.
Internalização das operações e gestão do ambiente computacional	Garantia de maior disponibilidade e segurança dos serviços fornecidos pela UTI.	Reestruturar e gerir o ambiente tecnológico do SEBRAE-SP de acordo com as melhores práticas utilizada no mercado.
Datacenter de Disaster Recovery (DR)	Replicação dos dados do ambiente computacional do SEBRAE-SP para local remoto.	Garantir a segurança das informações em caso de desastres ocorridos no ambiente de produção.
Atualização tecnológica da solução de segurança (Firewall)	Atualização da solução de segurança de redes.	Proporcionar a aplicação de políticas de segurança, garantir maior controle na utilização dos recursos de rede, minimizar os impactos de ameaças externas ao ambiente e aos usuários. Possibilitar a utilização do recurso de Home Office para trabalho remoto dos colaboradores.
Atualização tecnológica do núcleo da rede (Switch Core)	Habilitação do ambiente para os novos conceitos de gestão de redes (SDN) e compatibilização do desempenho exigido pelas demais soluções adquiridas recentemente (Firewall e Blade Center).	Preparar o ambiente para suportar o novo conceito de gestão de infraestrutura de redes (Software Defined Network - SDN), proporcionar a compatibilização do desempenho nas comunicações de rede entregando de forma mais eficiente as informações de negócio.

ANEXO 04- Descrição dos sistemas atuais

Sistema / Solução	Objetivo	Funcionalidade
Acesso a base de terceiros para cadastro de Pessoas Físicas e Pessoas Jurídicas	Auxiliar o preenchimento do cadastro de pessoas jurídicas no SAC	Autopreenchimento de uma determinada quantidade de campos a partir do CNPJ e do CPF.
Atendimento Antigo	Possibilitar cadastro de fornecedores	Cadastro de Fornecedores, com integração com o de Clientes
Atendimento Off Line	Oferecer de modo off-line cadastro de clientes e registro de atendimentos	Cadastro de Pessoas Físicas e Pessoas Jurídicas Registro de Atendimento Informação / Orientação Integração com o Sistema de Atendimentos
Conexão Sebrae (Intranet) (NA)	Site de comunicação interna	Efetuar o gerenciamento de conteúdo considerando a atualização das páginas de acesso interno dos colaboradores.
Consulta SPC	Sistema para consulta de pessoas físicas e jurídicas junto a empresas de validação de crédito.	Consulta de pessoas físicas e jurídicas junto a empresas de validação de crédito

Contas Telefônicas	Controlar pagamentos de contas telefônicas	Registro de telefones; Importação de contas mensais; Emissão de relatórios.
Controle de Acesso	Administrar perfis e acessos à sistemas	Cadastro de perfis; Cadastro de sistemas; Relacionamento de usuários; Definição de permissões.
DASHBOARDS, CUBOS E RELATÓRIOS	Gestão de dados, informações e extração de relatórios	Efetuar análise das informações e a extração de relatórios tendo como base as visões fornecidas pelo sistema e a consistência de diversas fontes de dados distintas para tomada de decisão.
Eleição CIPA	Possibilitar a votação de candidatos à CIPA	Cadastro de candidatos; Votação.
ERP – RM	Administrar processos financeiros, administrativos e de gestão de pessoas	Efetuar a gestão dos processos de Contas a Pagar; Contas a receber, Contratos, Compras, Faturamento, Gestão de Pessoas tendo como base as seguintes atividades: geração de registros, consulta, atualização, baixa, emissão de relatórios.
Espaço Sebrae	Colaboração de conteúdos	Colaboração de conteúdos
Feira do Empreendedor (Painel + Cadastro + Integração)	Gerenciamento de expositores e inscritos na Feira do Empreendedor	Inscrições, Geração de atendimentos, Gestão de Inscritos
Fundo Fixo	Controle de numerário (R\$) encaminhado para cada Unidade/E.R para despesas gerais	Cadastro de termos; Cadastro de talões de cheque; Gestão de Reembolsos; Controle de cheques; Consultas.
GEDOC – Sistema Gerenciamento de Documentos	Gestão de protocolos sobre malotes e documentos transitados interna e externamente	Remeter correspondência; Correspondência a receber; Consulta de correspondência.
Geração de Mailing mensal para Jornal de Negócios	Geração de mailing de 250.000 para clientes, colaboradores e cadastros avulsos, para envio do Jornal de Negócios	Geração de mailing de 250.000 para clientes, colaboradores e cadastros avulsos, para envio do Jornal de Negócios
Gestão Sebrae Móvel	Gestão de agenda do Sebrae Móvel	Alocação dos carros Registro de disponibilidade
Higienização / Enriquecimento de Cadastros - PFs e PJs	Higienizar e enriquecer cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas	Disponibilização de cadastros com dados incompletos para que a empresa contratada faça o enriquecimento / higienização dos registros / campos necessários
Importação de Dados JUCESP	Base de Dados da JUCESP	Base de Dados da JUCESP
Integrações RM X Sistema de Ponto Eletrônico	Carga de Dados da DIMEP para RM	Carga de Dados da DIMEP para RM
Integrações Sebrae-SP x Sebrae-NA (RM, Atendimento, SGE)	Manter dados Sincronizados - SP x NA	Manter dados Sincronizados - SP x NA

Licitações	Sistema para gerenciamento de publicações de processos licitatórios no portal Sebrae-SP	Cadastro do processo licitatório; Cadastro de documentos; Cadastro de tipo de licitações; Cadastro de tipo de documentos; Cadastro de tipo de arquivos; Relatórios; Inclusão/Consulta de empresas penalizadas.
Livro digital	Disponibilizar processos administrativos de forma digital	Disponibilizar processos administrativos de forma digital
Mapa de Negócios	Identificação da distribuição geográfica de potenciais clientes, fornecedores e concorrentes, além da melhor localização para um ponto de negócio	Efetuar análise de informações do setor-segmento de maneira amigável e visual, permitindo a comparação situacional de empresas com seu mercado e assim tomar melhores decisões de negócio
Ouvidoria	Cadastro de ouvidoria via internet e intranet, classificação e redirecionamento	Cadastro da ouvidoria via portal SEBRAE-SP. Cadastro da ouvidoria via intranet. Classificação de informação cadastrada. Redirecionamento de para unidade responsável. Resposta da unidade responsável. Consolidação e análise.
Painel de Contratos	Controle unificado de contratos	Visualização de valores, data de vencimentos, fornecedores e saldos de contratos.
Painel de Monitoramento de Execução	Controle unificado de metas mobilizadoras e de atendimento	Visualização consolidada de atendimentos executados, orçamentos de projetos e totalizadores de meta.
Painel de Políticas Públicas	Consolidação de informações sobre a implementação da lei geral no estado	Visualização do status da lei geral por unidade.
Painel de Produtos	Visualizar gestão de produtos	Visualização de painéis distintos e cruzamento resumido entre informações detalhadas.
Painel de Receitas e Faturamento	Controle de informações registradas no Portfolio de produtos	Visualização de consumo de produtos pelos clientes durante o ano.
Patrimônio - Unispat	Controle de ativos fixos	Cadastro de ativos; Plano de depreciação.
Portfólio Produtos	Site interno para divulgação do portfólio de produtos do Sebrae-SP	Administração de conteúdo; Gerenciamento de imagens de produtos; Gerenciamento de anexos; Gerenciamento de enquetes; Gerenciamento de imagens gerais.
Processos de RH	Solicitação para contratação de novos funcionários	Formulário de solicitação; Classificação e avaliação para gestão de pessoas
Processos Jurídicos	Administração e rastreamento de processos administrativos	Cadastro de processos; Movimentação de processos; Emissão de etiquetas; Emissão de relatórios
Radar - Sebrae SP	Informações sobre o segmento do cliente, indicadores de referência, pontos de melhoria e dados para tomar decisões e se posicionar diante de concorrentes	Informações sobre o segmento do cliente, indicadores de referência, pontos de melhoria e dados para tomar decisões e se posicionar diante de concorrentes
SAC – Sistema de Atendimento ao Cliente do Sebrae-SP	Cadastro de cliente e registro de atendimentos	Cadastro de clientes; Cadastro de parceiros; Cadastro de funcionários;

		Cadastro de produtos; Abertura de turmas; Registro de consultorias; Registro de atendimentos de Informação, Orientação Inscrição de clientes; Agenda de consultores; Emissão de contrato; Emissão de avaliação; Integração de pagamentos; Ouvidoria; Relatórios.
Servcom_net - Relógios de Ponto DIMEP	Coleta de informações dos pontos eletrônicos para serem processados pelo RM	Registro e controle de batidas de funcionários.
SIE - Sistema Integrado de Eventos	Concentração de solicitações de eventos de ERs para gerenciar na Sede	Cadastro e registro de eventos; Workflow de aprovação.
Sistema de Anúncios para Jornal de Negócios	Gerenciamento e disponibilização para os clientes espaços no Jornal de Negócios destinados a anúncios.	Cadastro de edições, tamanhos de anúncios e valores. Relacionamento de anúncio com o cliente. Emissão de relatórios.
Webservices	Serviço web que disponibiliza as funcionalidades de cadastro de clientes e atendimentos para serem consumidos por outras aplicações	Inclusão / Alteração de clientes PF e PJ; Registro de atendimentos de informação / orientação técnica, Consultoria
Sistema de Mapeamento de Redes	Sistema de Mapeamento de Redes	Botão de voltar em cada uma das questões; Exclusão de colaborador; Editar mensagem de agradecimento; Travar após o preenchimento; Colaborador que finalizou o questionário, não consegue responder novamente.

ANEXO 05- Informações sobre dirigentes e membros do conselho

Dirigentes Sebrae-SP

DIRIGENTES SEBRAE-SP				
NOME	ENTIDADE	FUNÇÃO	PERÍODO DE GESTÃO	
			INÍCIO	FIM
Bruno Caetano Raimundo	SEBRAE-SP	Superintendente	20/01/2015	31/12/2018
Ivan Hussni	SEBRAE-SP	Diretor Técnico	20/01/2015	31/12/2018
Pedro Rubez Jehá	SEBRAE-SP	Diretor Administração e Finanças	20/01/2015	31/12/2018

Fonte: Secretaria do CDE – Sebrae-SP

Membros do Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal

MEMBROS DO CONSELHO DELIBERATIVO - CDE - SEBRAE-SP				
NOME	ENTIDADE	FUNÇÃO	PERÍODO DE GESTÃO	
			INÍCIO	FIM
Paulo Antônio Skaf	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo FIESP	Titular - Presidente	20/01/2015	31/12/2018
André Marques Rebelo	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo FIESP	Suplente	20/01/2015	31/12/2018
Alencar Burti	Associação Comercial de SP ACSP	Titular	20/01/2015	31/12/2018
Roberto Mateus Ordine	Associação Comercial de SP ACSP	Suplente	27/04/2015	31/12/2018
Fabio Lopes Bueno Netto	Associação Nacional de PD&E das Empresas Inovadoras ANPEI	Titular	20/01/2015	31/12/2018
Fabio de Salles Meirelles	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo FAESP	Titular	20/01/2015	20/04/2016
Luiz Sutti	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo FAESP	Suplente	20/01/2015	31/12/2018
José Candeo	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo FAESP	Titular	20/04/2016	31/12/2018
Manuel Henrique Farias Ramos	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo FECOMÉRCIO	Titular	20/01/2015	31/12/2018
Marco Aurélio Sprovieri	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo FECOMÉRCIO	Suplente	20/01/2015	31/12/2018
Sylvio Goulart Rosa Júnior	PARQTEC	Titular	20/01/2015	31/12/2018
Claudio Kirner	PARQTEC	Suplente	20/01/2015	31/12/2018

Fernando José Gomes Landgraf	IPT	Titular	20/01/2015	31/12/2018
Altamiro Francisco da Silva	IPT	Suplente	20/01/2015	31/12/2018
Márcio França	Secretaria de Estado de Desenvolvimento	Titular	20/01/2015	31/12/2018
Juan Manuel Quirós Satir	Secretaria de Estado de Desenvolvimento	Suplente	20/01/2015	31/12/2018
Carlos Alberto Silva	SEBRAE	Titular	20/01/2015	25/04/2016
Maria de Lourdes e Silva	SEBRAE	Suplente	20/01/2015	25/04/2016
Maria de Lourdes e Silva	SEBRAE	Titular	25/04/2016	31/12/2018
Elizabeth Soares de Holanda	SEBRAE	Suplente	25/04/2016	31/12/2018
Gerônimo Paes de Luna Filho	Banco do Brasil - Diretoria de Distribuição SP – DISAP	Titular	27/04/2015	18/08/2016
Carlos Motta dos Santos	Banco do Brasil - Diretoria de Distribuição SP – DISAP	Suplente	24/08/2015	12/12/2016
Carlos Alberto Araújo Netto	Banco do Brasil - Diretoria de Distribuição SP – DISAP	Titular	18/08/2016	28/11/2016
Edson Rogério da Costa	Banco do Brasil - Diretoria de Distribuição SP – DISAP	Titular	28/11/2016	31/12/2018
Francisco Augusto Lassalvia	Banco do Brasil - Diretoria de Distribuição SP – DISAP	Suplente	12/12/2016	31/12/2018
Alvir Alberto Hoffmann	SINDIBANCOS	Titular	27/07/2015	31/12/2018
Luiz Sérgio Barbosa	SINDIBANCOS	Suplente	20/01/2015	31/12/2018
Paulo José Galli	Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal (CEF)	Titular	20/01/2015	31/10/2016
Rogério Roson	Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal (CEF)	Suplente	20/01/2015	31/12/2018
Clayton Rosa Carneiro	Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal (CEF)	Titular	31/10/2016	31/12/2018
Milton Luiz de Melo Santos	DESENVOLVE-SP - Agência de Desenvolvimento Paulista	Titular	20/01/2015	31/12/2018
Júlio Themes Neto	DESENVOLVE-SP - Agência de Desenvolvimento Paulista- SP	Suplente	20/01/2015	31/12/2018

MEMBROS DO CONSELHO FISCAL - SEBRAE-SP				
NOME	ENTIDADE	FUNÇÃO	PERÍODO DE GESTÃO	
			INÍCIO	FIM
Wagner Mar	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo FECOMÉRCIO	Titular	20/01/2015	31/12/2018
Sérgio Approbato Machado Junior	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo FECOMÉRCIO	Suplente	27/04/2015	31/12/2018
Carlos Roberto Pinto Monteiro	Associação Comercial de SP ACSP	Titular	27/04/2015	31/12/2018
Natanael Miranda dos Anjos	Associação Comercial de SP ACSP	Suplente	20/01/2015	31/12/2018
Sérgio Luiz de Oliveira	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo FAESP	Titular	20/01/2015	31/12/2018
Gustavo de Castro Oliveira	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo FAESP	Suplente	20/01/2015	31/12/2018

Fonte: Secretaria do CDE – Sebrae-SP

Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas
Empresas do Estado
de São Paulo -
SEBRAE - SP

**Demonstrações contábeis
em 31 de dezembro de 2016 e 2015**

Conteúdo

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações contábeis	3
Balancos patrimoniais	6
Demonstrações de resultados	7
Demonstrações dos resultados abrangentes	8
Demonstrações das mutações do patrimônio líquido	9
Demonstrações dos fluxos de caixa - Método indireto	10
Notas explicativas às demonstrações contábeis	11



KPMG Auditores Independentes
Rua Arquiteto Olavo Redig de Campos, 105, 6º andar - Torre A
04711-904 - São Paulo/SP - Brasil
Caixa Postal 79518 - CEP 04707-970 - São Paulo/SP - Brasil
Telefone 55 (11) 3940-1500, Fax 55 (11) 3940-1501
www.kpmg.com.br

Relatórios dos auditores independentes sobre as demonstrações contábeis

Ao
Conselho Deliberativo Estadual e aos Administradores do
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE - SP
São Paulo - SP

Opinião

Examinamos as demonstrações contábeis do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE - SP ("Entidade"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2016 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, compreendendo as políticas contábeis significativas e outras informações elucidativas.

Em nossa opinião, as demonstrações contábeis acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE - SP em 31 de dezembro de 2016, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis". Somos independentes em relação à Entidade, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações contábeis

A administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.



Na elaboração das demonstrações contábeis, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Entidade continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações contábeis, a não ser que a administração pretenda liquidar a Entidade ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Entidade são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações contábeis.

Como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.
- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas, não, com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Entidade.
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.
- Concluimos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Entidade. Se concluímos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações contábeis ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Entidade a não mais se manter em continuidade operacional.
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações contábeis, inclusive as divulgações e se as demonstrações contábeis representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.



Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

São Paulo, 3 de fevereiro de 2017

KPMG Auditores Independentes
CRC 2SP014428/O-6

Alberto Spilborghs Neto
Contador CRC 1SP167455/O-0

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE-SP

Balancos patrimoniais em 31 de dezembro de 2016 e 31 de dezembro de 2015

(Em milhares de Reais)

Ativo	Nota	31/12/2016	31/12/2015	Passivo	Nota	31/12/2016	31/12/2015
Ativo circulante				Passivo circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	4	442	21.880	Benefícios a empregados	15	9.703	3.660
Aplicações financeiras	11,1	12.916	4.701	Obrigações tributárias	16	3.143	2.942
Credos a receber	8	5.941	4.701	Obrigações com comissões e cartagens	17	2	58
Reservas vinculadas a convênios e programas	5	2	101	Contas a pagar a fornecedores e outros	18	17.068	10.641
Adiantamentos concedidos	6	4.417	4.274	Provisão sobre folha de pagamento	19	24.116	21.582
Transações de convênios e estatutal	7	1.540	2.074	Obrigações com o Sistema SEBRAE	12,6	2.822	11.818
Cédulas sobre o Sistema SEBRAE	12,4	100.852	-				
Outros créditos	9	2.294	2.809	Total do passivo circulante		56.854	54.662
Total do ativo circulante		128.854	37.819	Adiantamentos sobre vendas dos diretos de administração	20	1.454	2.077
				Provisão para riscos eventuais, trabalhistas e obrigações legais	21	23.069	21.874
Ativo não circulante				Total do passivo não circulante		24.523	23.951
Depósitos judiciais	21	16.687	13.330	Patrimônio líquido			
Fundo de funcionamento	10	3.423	2.853	Superávit acumulado		382.100	293.203
Aplicações financeiras	11,2	339.464	349.220	Ajustes de avaliações patrimoniais		30.368	30.755
Imobilizado	13	81.474	83.463	Superávit do exercício		299.634	38.507
Intangível	14	2.977	4.315	Total do patrimônio líquido	22	712.110	412.465
Total do ativo não circulante		464.625	452.930	Total do passivo e do patrimônio líquido		793.477	496.478
Total do ativo		793.477	496.478				

As bases contábeis não foram margens das demonstrações contábeis.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE-SP

Demonstrações de Resultados

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015

(Em milhares de Reais)

	Nota	2016	2015
Receitas operacionais	11	612.441	433.188
Contribuição social ordinária (CSO)	23	576.041	395.818
Contribuição social nacional (CSN)	23	8.862	3.681
Ressarcimentos de Viagens (CSO)	23	-	35
Receita de empresas beneficiadas	24	21.989	20.076
Receita de convênios, subvenções e auxílios financeiros	25	142	269
Outras receitas operacionais	26	5.407	13.309
Despesas operacionais		(374.805)	(385.798)
Pessoal, encargos e benefícios sociais	27	(223.275)	(195.981)
Serviços profissionais e controlados	28	(79.946)	(97.668)
Custos e despesas de operacionalização	29	(42.851)	(65.318)
Encargos diversos	30	(12.770)	(9.134)
Despesas com provisões	31	(5.482)	(8.808)
Depreciação e amortização	32	(7.670)	(8.025)
Outras despesas operacionais	33	(2.811)	(864)
Superávit antes do resultado financeiro líquido		237.636	47.390
Resultado financeiro líquido	34	62.009	41.117
Superávit do exercício		299.645	88.507

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE-SP**Demonstrações de resultados abrangentes**

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015

(Em milhares de Reais)

	2016	2015
Superávit do exercício	299.645	88.507
Outros resultados abrangentes	-	-
Resultado abrangente total	299.645	88.507

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE-SP

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015

(Em milhares de Reais)

	Superávit acumulado	Ajuste de avaliação patrimonial	Superávit do exercício	Total do Patrimônio Líquido
Saldo em 31 de dezembro de 2014	230.741	31.166	62.051	323.958
Absorção do superávit do período	62.051	-	(62.051)	-
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	411	(411)	-	-
Superávit do exercício	-	-	88.507	88.507
Saldo em 31 de dezembro de 2015	293.203	30.755	88.507	412.465
Saldo em 31 de dezembro de 2015	293.203	30.755	88.507	412.465
Absorção do superávit do período	88.507	-	(88.507)	-
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	390	(390)	-	-
Superávit do exercício	-	-	299.645	299.645
Saldo em 31 de dezembro de 2016	382.100	30.365	299.645	712.110

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE-SP

Demonstrações dos fluxos de caixa - Método indireto

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015

(Em milhares de Reais)

	2016	2015
Fluxo de caixa das atividades operacionais		
Superávit do período	299.645	88.507
Ajustes:		
Depreciação e amortização	7.670	8.025
Baixa do ativo imobilizado	50	58
Provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	1.485	(11.516)
Provisão para perda em fundos de investimento	226	413
Provisão de férias e encargos	2.574	(384)
	<u>211.650</u>	<u>85.103</u>
(Aumento)/diminuição nas contas do ativo		
Contas a receber	(1.240)	(1.957)
Adiantamentos concedidos	(143)	1.531
Numerários vinculados a convênios e programas	99	(101)
Transações de convênios a executar	488	(309)
Créditos com o Sistema SEBRAE	(100.832)	10
Depósitos judiciais	(3.557)	(961)
Outros créditos	(189)	(21)
Aumento/(diminuição) nas contas do passivo		
Benefícios a empregados	6.244	570
Contas a pagar a fornecedores e outros	2.427	(5.024)
Obrigações com convênios e contratos	(57)	59
Obrigações com o Sistema SEBRAE	(8.696)	11.438
Adiantamento sobre vendas dos direitos de administração	(623)	2.077
	<u>205.571</u>	<u>92.415</u>
Fluxo de caixa decorrente das atividades operacionais		
Fluxo de caixa de atividades de investimento		
Adições/Baixas ao ativo imobilizado	(4.336)	(3.598)
Adições/Baixas ao ativo intangível	(268)	(777)
Fundos de investimentos	(1.215)	(1.610)
Aplicações financeiras (adições)	(392.217)	(183.726)
Aplicações financeiras (baixas)	169.067	68.782
	<u>(228.969)</u>	<u>(120.929)</u>
Fluxo de caixa decorrente das atividades de investimento		
Redução líquida em caixa e equivalentes de caixa	<u>(23.398)</u>	<u>(28.514)</u>
Caixa e equivalente de caixa no início do exercício	23.840	52.554
Caixa e equivalente de caixa no final do exercício	<u>442</u>	<u>23.840</u>
Redução líquida em caixa e equivalentes de caixa	<u>(23.398)</u>	<u>(28.514)</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Notas explicativas às demonstrações contábeis

(Em milhares de Reais)

1 Contexto operacional

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE - SP é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituído sob a forma de serviço social autônomo, regulada por estatuto, tendo por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. A Sede da Entidade está localizada à Rua Vergueiro, 1.117, Bairro da Liberdade, na cidade de São Paulo.

O âmbito de atuação do SEBRAE - SP constitui-se no apoio às micro e pequenas empresas no Estado de São Paulo, com vistas à melhoria do seu resultado e ao fortalecimento do seu papel social.

O SEBRAE - SP recebe recursos oriundos do SEBRAE Nacional, que é o responsável pelos repasses de recursos aos Estados e ao Distrito Federal para manutenção de suas atividades e projetos, conforme a Lei nº 8.154 de 28 de dezembro de 1990, mediante contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no País. Para manutenção de suas atividades poderá eventualmente promover a venda de produtos e a prestação de serviços ligados aos seus objetivos, sendo os resultados auferidos aplicados integralmente na manutenção das atividades. As unidades do Sistema SEBRAE dos Estados e do Distrito Federal têm autonomia financeira, administrativa e contábil, sendo constituídos como entidades juridicamente autônomas.

O SEBRAE - SP é uma entidade isenta do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro líquido por ser uma instituição sem fins lucrativos que presta serviços sociais autônomos para os quais foi instituída (Lei nº 9.532/97, art. 15º). Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine o referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais (Lei nº 9.532/97, art. 15º §3º, alterada pela Lei nº 9.718/98, art. 10º).

Estará fora do alcance da tributação somente o resultado relacionado com as finalidades essenciais das entidades sem fins lucrativos. Assim, os rendimentos e os ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa e variável, não são abrangidos pela isenção (Lei nº 9.532/97, art. 12º §2º e art. 15º §2º).

De acordo com o inciso I do art. 12º do Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999, com as alterações introduzidas pela Lei nº 9.732, de 1998, a Entidade está isenta também da contribuição social.

As operações da Entidade são substancialmente mantidas por meio de repasse de recursos do SEBRAE Nacional. O superávit apurado no exercício será absorvido pelo patrimônio social.

Com relação à tributação da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins, o inciso X do art. 14 e o inciso VI do art. 13, ambos da Medida Provisória nº 2.158-35/2001 determinam que as receitas da atividade própria são isentas para serviços sociais autônomos, criados ou autorizados por lei.

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), por meio do art. 47 da Instrução Normativa da nº 247/2002, definiu o conceito de receitas da atividade própria, como sendo as derivadas das atividades próprias somente aquelas decorrentes de contribuições, doações, anuidades ou mensalidades fixadas por lei, assembleia ou estatuto, recebidas de associados ou mantenedores, sem caráter contraprestacional direto, destinadas ao seu custeio e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

Além de parecer do tributarista Dr. Roque Carrazza, que concluiu estar o Sebrae sob a égide constitucional da imunidade tributária, a 13ª. Vara Federal de Porto Alegre, em resposta a uma ação ordinária impetrada por uma unidade regional integrante do Sistema SEBRAE, expediu despacho/decisão de 1ª. instância, de que o art. 47 da referida IN é ilegal, e portanto, não restringe a isenção da Cofins de que trata a MP nº 2.158-35/2001. Essa decisão do Poder Judiciário Federal encontra-se atualmente vigente até a data de conclusão destas demonstrações financeiras.

Mesmo que decisão judicial despachada conforme acima venha a não se perpetuar ao longo do trâmite judicial nas instâncias superiores, esta administração entende que a Entidade se enquadraria no regime não-cumulativo, segundo o disposto no art. 1º da Lei nº 10.833/2003. De acordo com esse regime, nenhuma obrigação seria devida pela Entidade considerando que os gastos diretos aplicados aos projetos superam as respectivas receitas de serviços.

2 Base de preparação

2.1 Declaração de conformidade e base de mensuração

Estas demonstrações contábeis foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem os Pronunciamentos Técnicos (coletivamente "CPCs"), emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

As demonstrações contábeis foram preparadas com base no custo histórico, exceto no caso de classe de ativo imobilizado de terrenos e edificações que foram avaliados ao valor justo (custo atribuído) na data da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 e instrumentos financeiros classificados como equivalentes de caixa (Nota Explicativa nº 04), as aplicações financeiras (Nota Explicativa nº 11), fundos mútuos de investimento (Nota Explicativa nº 10) e o ativo atuarial da parcela de benefício definido do Plano de Benefícios Pós-Emprego patrocinado pela Entidade (Nota Explicativa nº 34).

Estas demonstrações contábeis são apresentadas em Reais, que é a moeda funcional da Entidade. Todas as informações financeiras apresentadas em Real foram arredondadas para o milhar mais próximo, exceto quando indicado de outra forma.

As demonstrações financeiras foram preparadas com base na continuidade operacional, que pressupõe que o Sebrae/SP conseguirá manter suas ações e cumprir suas obrigações de pagamentos nos próximos exercícios pelo fato de ter suas receitas de CSO/CSN já aprovadas pelo CDN para os exercícios de 2017/2018.

O Sebrae/SP apresentou um superávit de R\$ 299.645 para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 e, nessa data, o ativo circulante excede o passivo circulante em R\$ 72.000.

A Diretoria Executiva/Superintendência da Entidade aprovou a emissão destas demonstrações contábeis em 27 de janeiro de 2017.

2.2 Usos de estimativas e julgamentos

A preparação das demonstrações contábeis de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil exige que a Administração faça julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação de políticas contábeis e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem divergir dessas estimativas. Ativos e passivos significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem o valor justo dos ativos financeiros (Nota Explicativa nº 37), revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado (Nota Explicativa nº 13), provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas (Nota Explicativa nº 21) e os ativos, passivos e premissas de aposentadoria e demais benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota Explicativa nº 35).

Estimativas e premissas são revistas de forma contínua, pelo menos anualmente. Revisões com relação a estimativas contábeis são reconhecidas no exercício em que as estimativas são revisadas e em quaisquer exercícios futuros afetados.

As informações sobre julgamentos críticos referentes às políticas contábeis adotadas que tem efeitos significativos sobre os valores reconhecidos nas demonstrações contábeis estão descritos a seguir:

- a. **Premissas de cálculos atuariais sobre o plano de benefícios de risco pós-emprego**
O resultado do cálculo atuarial de benefícios de risco a empregados depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, que utilizam uma série de premissas. Entre as premissas usadas na determinação do custo (receita) líquido para o plano, está a taxa de desconto. Quaisquer mudanças nessas premissas afetarão o valor contábil no resultado do plano.

A Entidade determina a taxa de desconto apropriada ao final de cada exercício. Esta é a taxa de juros que deveria ser usada para determinar o valor presente de futuras saídas de caixa estimadas, que devem ser necessárias para liquidar as obrigações do plano. Ao determinar a taxa de desconto apropriada, a Entidade considera as taxas de juros de títulos privados de alta qualidade, sendo estes mantidos na moeda em que os benefícios serão pagos e que têm prazos de vencimento próximos aos prazos das respectivas obrigações de planos de pensão.

Outras premissas importantes para as obrigações de planos de pensão se baseiam, em parte, em condições atuais do mercado (informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 35).

b. Valor justo de instrumentos financeiros

Quando o valor justo de ativos e passivos financeiros apresentados no balanço patrimonial não puder ser obtido de mercados ativos, é determinado utilizando técnicas de avaliação, incluindo o método de fluxo de caixa descontado. Os dados para esses métodos se baseiam naqueles praticados no mercado, quando possível, contudo, quando isso não for viável, um determinado nível de julgamento é requerido para estabelecer o valor justo. O julgamento inclui considerações sobre os dados utilizados como, por exemplo, risco de liquidez, risco de crédito e volatilidade. Mudanças nas premissas sobre esses fatores poderiam afetar o valor justo apresentado dos instrumentos financeiros (Nota Explicativa nº 37).

c. Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

A Entidade reconhece provisão para causas cíveis, trabalhistas e fiscais. A avaliação da probabilidade de perda inclui as evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados internos e externos.

As provisões são revisadas e ajustadas para levar em conta alterações nas circunstâncias, tais como prazo de prescrição aplicável, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais.

A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes dos registrados nas demonstrações contábeis devido às imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. A Entidade revisa suas estimativas e premissas em bases mensais (informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 21).

As provisões para contingências trabalhistas e cíveis são constituídas com base em posicionamento dos assessores jurídicos internos e externos para as ações cuja estimativa de perda foi avaliada como provável, quando foram realizados depósitos judiciais, ou com base em melhores estimativas da Administração da Entidade.

d. Depreciação de imobilizado

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 1,67% a 20%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os terrenos não são depreciados.

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis (Nota Explicativa nº 13).

2.3 Continuidade operacional

As demonstrações financeiras foram preparadas com base na continuidade operacional, que pressupõe que o Sebrae/SP conseguirá manter suas atividades e cumprir suas obrigações de pagamentos nos próximos exercícios pelo fato de ter suas receitas de CSO/CSN já aprovadas pelo CDN para os exercícios de 2017/2018. A CSO/CSN representam mais de 80% das receitas da Entidade.

O Sebrae/SP apresentou um Resultado Patrimonial de R\$ 299.645 para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 e, nessa data, o ativo circulante excede o passivo circulante em R\$ 72.000.

Além disso, com a mudança na forma de liberação da CSO pelo Sebrae Nacional, onde os recursos passaram a ser enviados para os Sebrae/UF independente do grau de execução, os ganhos de eficiência na aplicação serão revertidos para o Patrimônio do Sebrae/UF como já aconteceu em 2016 quando o PL cresceu 73%.

A administração reconhece que existe uma incerteza no ambiente econômico externo que pode afetar a captação de receitas próprias obtidas dos clientes e dos Governos Estaduais, mas que não chega a afetar a capacidade operacional do SEBRAE, já que as Receitas Próprias não chegam a 10% das receitas totais. Qualquer redução pode ser complementada pelo ganho de eficiência nas despesas sustentadas pela CSO e até pela utilização de parcela financeira do Patrimônio como já previsto e destacado no orçamento aprovado.

3 Principais práticas contábeis

As principais políticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações contábeis estão definidas abaixo. As políticas foram aplicadas de forma consistente com todos os exercícios apresentados nestas demonstrações contábeis.

a. Reconhecimento das receitas e despesas

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência.

As receitas de Contribuição Social Ordinária - CSO se referem às transferências periódicas do SEBRAE Nacional para a Entidade. Essas receitas são relacionadas às transferências sistêmicas e periódicas da Secretaria da Receita Federal do Brasil - SRFB originadas do Instituto Nacional da Seguridade Social - INSS (Lei nº 8.154 de 28 de dezembro de 1990 - contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no país) ao SEBRAE Nacional, que por sua vez repassa os recursos às Unidades Regionais do Sistema SEBRAE.

As receitas de Contribuição do Nacional - CSN são relacionadas à execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriada a partir da execução dos Projetos (Nota Explicativa nº 23).

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem (Nota Explicativa nº 25).

As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço (Nota Explicativa nº 24).

b. Instrumentos financeiros não derivativos

(i) Ativos financeiros não derivativos

A Entidade reconhece os recebíveis inicialmente na data em que foram originados. Todos os outros ativos financeiros (incluindo os ativos designados pelo valor justo por meio do resultado) são reconhecidos inicialmente na data da negociação, que é a data na qual a Entidade se torna uma das partes das disposições contratuais do instrumento. A Entidade classifica os ativos financeiros não derivativos nas seguintes categorias: ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado, ativos financeiros disponíveis para venda e empréstimos e recebíveis.

Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado

Um ativo financeiro é classificado como mensurado pelo valor justo por meio do resultado caso seja classificado como mantido para negociação, ou seja, designado como tal no momento do reconhecimento inicial. Os ativos financeiros são designados pelo valor justo por meio do resultado se a Entidade gerencia tais investimentos e toma decisões de compra e venda baseadas em seus valores justos de acordo com a gestão de riscos e estratégia de investimentos documentadas pela Entidade. Os custos da transação são reconhecidos no resultado conforme incorridos. Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado são mensurados pelo valor justo, e mudanças no valor justo desses ativos, são reconhecidas no resultado do exercício.

Ativos financeiros disponível para venda

Títulos resgatáveis listados, quando mantidos para serem negociados em um mercado ativo, são classificados como sendo disponíveis para venda e são mensurados ao valor justo.

Empréstimos e recebíveis

Empréstimos e recebíveis são ativos financeiros com pagamentos fixos ou calculáveis que não são cotados no mercado ativo. Tais ativos são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, os empréstimos e recebíveis são mensurados pelo custo amortizado utilizando o método dos juros efetivos, deduzidos de qualquer perda por redução ao valor recuperável.

Caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa abrangem saldos de caixa e ativos financeiros com vencimento original de três meses ou menos a partir da data da contratação, os quais são sujeitos a um risco insignificante de alteração no valor, e são utilizadas na gestão das obrigações de curto prazo.

(ii) Passivos financeiros não derivativos

Todos os passivos financeiros são reconhecidos inicialmente na data de negociação na qual a Entidade se torna uma parte das disposições contratuais do instrumento. A Entidade baixa um passivo financeiro quando tem suas obrigações contratuais retiradas, canceladas ou vencidas.

A Entidade classifica os passivos financeiros não derivativos na categoria de outros passivos financeiros. Tais passivos financeiros são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, esses passivos financeiros são mensurados pelo custo amortizado através do método dos juros efetivos.

Contas a pagar a fornecedores e outros

As contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar são obrigações a pagar por bens e serviços que foram adquiridos no curso normal de suas atividades estatutárias, e são classificadas como passivo circulante se o pagamento for devido no curso normal, por até 12 meses. Após esse período, são apresentadas no passivo não circulante. Os montantes são reconhecidos inicialmente pelo valor justo e subsequentemente, se necessário, mensurado pelo custo amortizado pelo método de taxa efetiva de juros (Nota Explicativa nº 18).

e. Classificação entre circulante e não circulante

Os direitos realizáveis e as obrigações vencíveis após os 12 meses subsequentes à data das demonstrações contábeis são considerados como não circulantes.

d. Imobilizado

(i) Reconhecimento e mensuração

Itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada e perdas de redução ao valor recuperável (*impairment*) acumuladas, se houver. O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo (Nota Explicativa nº 13).

Terrenos e edifícios em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (custo atribuído).

(ii) Custos subsequentes

Gastos subsequentes são capitalizados na medida em que seja provável que benefícios futuros associados com os gastos serão auferidos pela Entidade. Gastos de manutenção e reparos recorrentes são registrados no resultado quando incorridos.

(iii) Depreciação

Itens do ativo imobilizado são depreciados pelo método linear no resultado do exercício baseado na vida útil econômica estimada dos bens. Terrenos não são depreciados.

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis.

As taxas de depreciação anuais estimadas para o exercício corrente e comparativo são as seguintes:

Edifícios	1,67%
Máquinas e equipamentos	10%
Móveis e utensílios	10%
Equipamentos de informática	20%
Instalações	10%
Veículos e acessórios	20%

e. Intangível

Ativos intangíveis que são adquiridos pela Entidade e que têm vidas úteis finitas são mensurados pelo custo, deduzido da amortização acumulada e das perdas por redução ao valor recuperável acumuladas.

Os gastos subsequentes são capitalizados somente quando eles aumentam os futuros benefícios econômicos incorporados no ativo específico ao quais se relacionam.

A amortização é reconhecida no resultado baseando-se no método linear baseada nas vidas úteis estimadas de ativos intangíveis, a partir da data em que estes estão disponíveis para uso.

Métodos de amortização, vidas úteis e valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro e ajustados caso seja adequado.

f. Perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros (*Impairment*)

Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado e o intangível, são revistos para se identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo. Para fins de avaliação, os ativos são agrupados no nível mais baixo para o qual existem fluxos de caixa identificáveis separadamente.

g. Adiantamento sobre vendas dos direitos de administração

O adiantamento sobre vendas dos direitos de administração é amortizado mensalmente por cálculo linear do período da concessão do direito de uso, que foi vendido por um prazo determinado (Nota Explicativa nº 20).

h. Provisões

As provisões são reconhecidas apenas quando existe uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de evento passado, seja provável que para a solução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação passa a ser razoavelmente estimado. As provisões são constituídas, revistas e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa nas datas das demonstrações. As provisões são mensuradas pelo valor presente dos gastos necessários para liquidar uma obrigação, a qual reflita as avaliações atuais de mercado do valor temporal do dinheiro e dos riscos específicos da obrigação. O aumento da obrigação em decorrência da passagem do tempo é reconhecido como despesa financeira.

O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões, contingências ativas e contingências passivas são efetuados, de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 25 e consideram as premissas definidas pela Administração da Entidade e seus assessores jurídicos (Nota Explicativa nº 21).

i. Benefícios a empregados

Benefícios de curto prazo

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são mensuradas em uma base não descontada e são incorridas como despesas conforme o serviço relacionado seja prestado. O passivo é reconhecido pelo valor esperado a ser pago sob os planos de remuneração em dinheiro ou participação nos lucros de curto prazo se a Entidade tem uma obrigação legal ou construtiva de pagar esse valor em função de serviço passado prestado pelo empregado, e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável (Nota Explicativa nº 15).

Benefícios pós-emprego

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE/SP é um dos patrocinadores solidários do plano de benefícios SEBRAEPREV, administrado e executado pelo SEBRAE Previdência - Instituto SEBRAE de Seguridade Social. O plano possui características de contribuição definida cujos percentuais são baseados na folha de pagamento, sendo essas contribuições levadas ao resultado quanto incorridas, exceto pelo risco vinculado à projeção de contribuições em caso de invalidez ou morte. Essa parcela de risco gera a obrigação atuarial de benefício pós-emprego sob a qual o SEBRAE-SP reconhece uma despesa de

benefícios a empregados no resultado de cada exercício durante a carreira ativa de seus participantes.

Para apurar o valor da obrigação atuarial relativo aos benefícios de risco, o SEBRAE-SP contrata anualmente um atuário qualificado (Nota Explicativa nº 35).

4 Caixa e equivalentes de caixa

Trata-se de disponibilidades imediatas em caixa, contas-correntes bancárias e aplicações financeiras, conforme demonstrado abaixo:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Caixa	132	134
Banco conta movimento (i)	310	4.610
Aplicações financeiras (ii)	-	19.096
Total	442	23.840

(i) São disponibilidades imediatas em contas-correntes bancárias, cuja posição, no exercício findo em 31 de dezembro de 2016 e 2015, se encontra a seguir descrita:

Bancos c/ movimento	31/12/2016	31/12/2015
Banco do Brasil	280	4.589
Caixa Econômica Federal	5	3
Outros bancos	25	18
Total	310	4.610

(ii) Os recursos aplicados são destinados à manutenção operacional e administrativa da Entidade, conforme demonstrado abaixo:

Aplicações Financeiras	Modalidade	31/12/2016	31/12/2015
Caixa Econômica Federal	CDB	-	19.096
Total		-	19.096

As aplicações financeiras estão classificadas como equivalente de caixa pelo fato desses recursos serem destinados a manutenção operacional da entidade.

Todas as aplicações financeiras são classificadas como instrumentos financeiros mensurados ao valor justo por meio de resultado. O valor justo dos ativos é igual ao valor contábil registrado.

A ausência de saldo na rubrica de aplicações financeiras se refere ao esgotamento de operações em CDB/DI de curto prazo, devido a estratégia de alongamento do prazo da carteira.

5 Numerários vinculados a convênios e programas

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Contas correntes	1	6
Aplicações financeiras	1	95
Total	2	101

Correspondem a Recursos Financeiros vinculados aos Programas, projetos e convênios sob execução do SEBRAE/SP, e que são apresentados separadamente da rubrica "Caixa e Equivalentes de Caixas", pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme pronunciamento técnico CPC 03. Os saldos das contas vinculadas compreendem a soma dos aportes financeiros de parceiros e a contrapartida do próprio SEBRAE/SP. A utilização de conta única para movimentação e aporte financeiro é prevista nos contratos dos convênios. As obrigações com parceiros em face dos depósitos recebidos são registradas na rubrica "Obrigações com Convênios e Contratos", e detalhada na Nota Explicativa nº 17.

Os recursos aplicados se referem aos convênios firmados com as empresas Gerdau e Nestlé.

6 Adiantamentos concedidos

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Adiantamentos a funcionários	1.575	1.824
Adiantamentos para viagens	10	15
Adiantamentos a terceiros	<u>2.832</u>	<u>2.435</u>
Total	<u>4.417</u>	<u>4.274</u>

Em "Adiantamentos a funcionários" houve uma redução nos adiantamentos de férias concedidas aos funcionários, em relação ao mesmo período do ano anterior.

O acréscimo na rubrica "adiantamentos a terceiros" se refere ao repasse de recursos à SPTuris para o aluguel de espaço para a realização das Feiras do Empreendedor de 2017 e 2018, que aumentou em relação ao adiantamento para a realização da Feira do Empreendedor de 2016.

7 Transações de convênios a executar

Refere-se a adiantamento de repasse de recursos aos parceiros em convênios e parcerias firmadas com o objetivo de fomentar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Liberações de convênios	5.840	3.512
(-) Execuições de convênios	(4.211)	(1.478)
(-) Devoluções de convênios	<u>(83)</u>	<u>(-)</u>
Total	<u>1.546</u>	<u>2.034</u>

As parcelas dos recursos são liberadas à medida que há comprovação por parte dos parceiros da execução dos valores já adiantados.

Contas a receber

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Créditos a receber (i)	2.615	1.961
Cheques e cartão (ii)	3.326	2.740
Total	5.941	4.701

- (i) Créditos a receber referente a operações de venda de produtos e cursos.
(ii) Refere-se ao recebimento de Cheques e Cartões de Crédito vinculados às operações com os nossos clientes.

O acréscimo nas contas a receber ocorreu devido ao aumento nas vendas a prazo decorrentes da prestação de serviços a empresas beneficiadas.

8 Outros créditos

O grupo é formado por depósitos cauções, despesas pagas antecipadamente e por créditos diversos, conforme apresentado a seguir:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Depósitos cauções	855	966
Reembolso de juros e multas	420	434
Benefícios a funcionários	962	915
Prêmios de seguro a apropriar	190	33
Garantia estendida equip. informática	168	-
Outras despesas a apropriar	163	221
Total	2.758	2.569

O aumento na rubrica “Prêmios de seguro a apropriar” se refere aos seguros de prédio, mobiliário e responsabilidade civil que em 2015 estavam totalmente apropriados nas contas de resultado.

Em “Garantia estendida equipamentos de informática” estão registrados os seguros contratados que serão apropriados por 2 anos após o término da garantia do fabricante.

A rubrica “Outras despesas a apropriar” se refere à assinatura de jornais, revistas e periódicos.

9 Fundos de investimentos

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Returning Entreprenur Investment Found (REIF)	1.500	1.500
(-) Provisão para desvalorização (REIF)	(422)	(560)
Fundo de Inovação Paulista (FIP)	3.544	2.329
(-) Provisão para desvalorização (FIP)	(801)	(436)
Total	3.821	2.833

A provisão para desvalorização se refere aos ajustes em relação aos valores das cotas dos fundos.

Returning Emprepenur Investment Found (REIF)

Trata-se de um Fundo Mútuo de Investimento em Empresas Emergentes, administrado pela DGF Investimentos Gestão de Fundos Ltda. A custódia é efetuada pelo Itaú Unibanco S.A. O REIF foi constituído sob forma de condomínio fechado de acordo com as disposições da Instrução nº 209.

A finalidade do Fundo é a obtenção de ganhos de capital mediante a valorização dos ativos que compõem a carteira e, em menor proporção pelo recebimento de rendimento de suas aplicações, nos limites e percentuais definidos em sua política de investimento.

Fundo de Inovação Paulista (FIP)

Trata-se de um Fundo de Investimento em Participações, administrado pela Lions Trust Administradora de Recursos Ltda. A custódia é efetuada pelo Banco Bradesco S.A. O Fundo de Inovação Paulista foi constituído sob forma de condomínio fechado de acordo com as disposições da Instrução nº 391. A finalidade do fundo é a obtenção de rendimentos por meio de investimentos em ações, debentures, bônus de subscrição e/ou outros títulos e valores mobiliários conversíveis em ações e/ou permutáveis por ações de emissão de Companhias Alvo ou Companhias Investias que tenham sido objeto de emissão primária ou, excepcionalmente de negociação secundária.

10 Aplicações financeiras

Os recursos aplicados são derivados do excedente do fluxo de caixa, sendo que a administração decidiu pelo resgate a longo prazo com a finalidade de obter um rendimento líquido maior devido à redução da alíquota do imposto de renda.

10.1 Aplicações financeiras curto prazo

Instituição financeira	Tipo de aplicação	31/12/2016	31/12/2015
Banco do Brasil S.A.	Fundo de investimento	12.916	-
Total		12.916	-

10.2 Aplicações financeiras longo prazo

Instituição financeira	Tipo de aplicação	31/12/2016	31/12/2015
Caixa Econômica Federal	CDB	542.313	292.175
Banco do Brasil S.A.	CDB	17.151	57.055
Total		559.464	349.230

A taxa média das operações de longo prazo é de 101,00% do percentual do CDI. O tipo de aplicação das operações de longo prazo são todas CDB pós-fixados em CDI.

O aumento do saldo destas operações é decorrente do excedente de capital e da estratégia de alongamento do prazo da carteira de aplicações financeiras, com o benefício de obter menores alíquotas de IRRF.

11 Transações com partes relacionadas

São definidos como partes relacionadas:

- Quaisquer entidades integrantes do Sistema SEBRAE
- Pessoal chave da Administração
- Fundo de Previdência Privada (SEBRAEPREV)

As transações com as partes relacionadas estão resumidas conforme a seguir:

Transações com o Sistema SEBRAE

a. Créditos com o Sistema SEBRAE

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Recursos ordinários a receber	100.832	-
Total	100.832	-

Não há aplicação de juros ou quaisquer ônus sobre os recursos a receber.

b. Obrigações com o Sistema SEBRAE

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
CSN a devolver (i)	2.822	11.518
Total	2.822	11.518

- (i) Nesta rubrica são registradas as obrigações com o SEBRAE-NA, relativo aos recursos de "Contribuições Sociais Nacionais - CSN", recebidos e ainda não aplicados nos projetos específicos a que se destinam. Por ocasião do encerramento do exercício, conforme prevê a IN 37-19, o valor da CSN não utilizado será devolvido ao SEBRAE-NA. O registro mensal da receita CSN é feito com base nas informações do relatório de transferência do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Ao final do exercício de 2016 os acertos contábeis no SEBRAE-SP e no SEBRAE-NA foram para manter o equilíbrio entre os registros de direito e obrigação entre as partes. As informações do relatório de transferência de CSN do SME serão utilizadas como única fonte de informação para o acerto final do exercício. O saldo de R\$ 11.518 em dezembro de 2015 foi devolvido através de desconto efetuado na Contribuição Social Ordinária do mês de fevereiro de 2016. O saldo de R\$ 2.822 em dezembro de 2016 se refere a recursos para subsidiar a Feira Brasil Original e o Programa SUPERMEI, que serão devolvidos através de desconto na parcela de Contribuição Social Ordinária.

Em 6 de julho de 2016, o SEBRAE Nacional emitiu nova redação para a IN 37, normativo que trata sobre os critérios e procedimentos da execução orçamentária e financeira no âmbito do Sistema SEBRAE. As alterações estão suportadas pela Nota Técnica UGOC nº 09/2016, de 6 de junho de 2016, aprovada pela Diretoria do SEBRAE Nacional, e que produziu, resumidamente, as seguintes alterações:

1. Eliminação da regra de transferência de recursos CSO aos SEBRAEs estaduais com base na capacidade de execução de gastos (90%) e mediante valores previamente orçados, passando a ser com base nos valores efetivamente arrecadados e transferidos pela Receita Federal do Brasil ao SEBRAE Nacional. Essa nova sistemática de repasse passou a valer da data de aprovação da IN 37 em julho de 2016, porém, com referência desde a data-base de janeiro de 2016. Conseqüentemente, também, passou a ser eliminada, a partir do exercício do 2016, a figura de CSO - Saldo (eventual diferença positiva entre os valores arrecadados e não repassados pelo SEBRAE Nacional aos SEBRAEs regionais, cujos repasses eram condicionados a eventos futuros).
2. Configuração da obrigação corrente, a partir da vigência da IN 37 alterada em julho de 2016, do SEBRAE Nacional perante aos SEBRAEs regionais de repasse de quaisquer recursos de CSO - Saldo ainda não repassados e apurados de acordo com a sistemática vigente anteriormente.

Assim, estas demonstrações financeiras contemplam o registro no ativo circulante (Transações com o Sistema SEBRAE) do valor de R\$ 100.832, sendo que a liquidação financeira ocorrerá no mês de janeiro de 2017.

c. Resultado em operações com partes relacionadas

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Contribuição Social Ordinária (CSO)	576.041	395.818
Contribuição Social Ordinária - Viagens	-	35
Contribuição Social Nacional (CSN)	<u>8.862</u>	<u>3.681</u>
Total	<u>584.903</u>	<u>399.534</u>

d. Operações com pessoal-chave da Administração

Empréstimos para diretores

A Entidade não concede empréstimos a diretores e a outros dirigentes.

Remuneração de pessoal-chave da Administração

Contemplam os membros do Conselho Deliberativo, Fiscal e Diretoria Executiva. De acordo com o art.9º, inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional e Art. 6º do Estatuto Social dos SEBRAE/UF é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativos e Fiscal. É competência dos Conselhos Deliberativo Nacional - CDN e Estadual - CDE a definição de remuneração e benefícios da Diretoria Executiva.

A seguir, quadro demonstrativo com valores acumulados de remuneração do pessoal-chave da Administração:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Remuneração	1.984	1.895
Benefícios	<u>210</u>	<u>183</u>
Total	<u>2.194</u>	<u>2.078</u>

Os valores envolvendo a entidade de previdência complementar - SEBRAEPREV - estão descritos na Nota Explicativa nº 35.

12 Ativo imobilizado

A seguir a composição do ativo imobilizado para 31 de dezembro de 2016 e 2015:

Descrição	Taxa Anual Depreciação	Saldo 31/12/2015	Aquisições	Baixas	Valor 31/12/2016
Terreno	-	35.050	-	(-)	35.050
Edificações	1,67%	36.456	-	(-)	36.456
Obras em andamento	-	-	442	(-)	442
Móveis e utensílios	10%	7.164	484	(93)	7.555
Veículos/Acessórios	20%	6.440	-	(-)	6.440
Máquinas/Equipam.	10%	7.223	155	(108)	7.270
Equip. informática	20%	18.571	3.083	(755)	20.899
Instalações	10%	8.650	172	(-)	8.822
Total do custo		119.554	4.336	(956)	122.934
Total depreciação acumulada		(36.091)	(6.275)	906	(41.460)
Total líquido		83.463	(1.939)	(50)	81.474

As principais variações no período foram as seguintes:

- O saldo em “Obras em andamento” se refere à contratação de empresa especializada para implantação, licenciamento, operação e manutenção, na Sede, de poço artesiano tubular para consumo humano, e reforma no edifício localizado na Rua 24 de Maio, para futura mudança do Escritório Regional Capital Centro.
- O acréscimo em “Móveis e utensílios” ocorreu devido à aquisição de mesas de jogos para a sala de atividades culturais e recreativas da Escola de Negócios, e mesas para os Escritórios Regionais. Além disso, foram adquiridas estações de trabalho, cadeiras, gaveteiros, armários e sofás para utilização nos novos postos inaugurados, denominados “Sebrae Aqui”.
- O aumento em “Equipamentos de informática” ocorreu devido à aquisição de câmeras de videoconferência e microfones para os Escritórios Regionais, compra de hardwares e de equipamento de conectividade tipo Switch Core. Além disso houve aquisição de notebooks para a Central de Atendimento, Escola de Negócios e salas do Empretec dos Escritórios Regionais, e aquisição de impressoras, desktops e nobreak para utilização nos novos postos inaugurados, denominados “Sebrae Aqui”.
- As baixas em “Equipamentos de informática” se referem a sinistros e doações de computadores ocorridas no período.
- As demais variações se referem substancialmente ao registro das depreciações do período.

Com relação à rubrica de edificações, passamos a seguir a apresentar o histórico da sua ocorrência:

- O edifício localizado na Rua 24 de Maio, n.º 30/32 - Centro - São Paulo, foi adquirido pelo SEBRAE-SP por R\$ 10.000 em março/2010. Posteriormente à compra, o SEBRAE-SP tomou conhecimento que o imóvel está situado em área de "utilidade pública", conforme consta no Decreto n.º 49.806, de 24 de julho de 2008, da Prefeitura Municipal de São Paulo.

Em 26 de junho de 2012 o SEBRAE-SP foi notificado pelo Departamento de Desapropriações da Prefeitura de São Paulo, para vistoria do imóvel situado na Rua 24 de Maio, n.º 30/32 em continuidade às providências expropriatórias. Em 25 de agosto de 2012, a Prefeitura autorizou ao SEBRAE-SP a retirada de cópias do processo n.º 2012-0.209.945-5, referente ao imóvel supracitado, contendo laudo de avaliação administrativa da própria Prefeitura Municipal de São Paulo, datado de 6 de agosto de 2012, no qual define seu valor de avaliação administrativa em R\$ 5.953.

Em decorrência, o SEBRAE-SP ajustou o valor do referido imóvel registrado em conta do imobilizado pelo valor de R\$ 5.953, após o lançamento de *impairment*, observando o pronunciamento contábil CPC - 01.

Porém em 24 de julho de 2013, ocorreu a caducidade do Decreto Municipal n.º 49.806 de 24 de julho de 2008 e o prazo de carência que impossibilitava a expedição de novo decreto expropriatório pelo Poder Público encerrou-se em julho de 2014. Assim, perde a validade igualmente a perícia provisória realizada pela Prefeitura Municipal de São Paulo no processo administrativo n.º 2012-0.209.945-5. Em outubro de 2014 houve a contratação de perito para a avaliação do imóvel, cujo valor justo foi avaliado em R\$ 14.200. Em virtude da caducidade do decreto, da invalidade da perícia e do resultado da avaliação, foi realizada a reversão do *impairment* no valor de R\$ 3.911 em outubro de 2014 retornando o bem ao seu valor de aquisição original.

13 Intangível

	<i>Softwares</i>	Total do intangível
Saldo em 31 de dezembro de 2015	7.328	7.328
Adições	268	268
Baixas	-	-
Saldo em 31 de dezembro de 2016	7.596	7.596
Amortização		
Saldo em 31 de dezembro de 2015	(3.225)	(3.225)
Amortização no período	(1.394)	(1.394)
Baixa	-	-
Saldo em 31 de dezembro de 2016	(4.619)	(4.619)
Valor contábil		
Em 31 de dezembro de 2015	4.103	4.103
Em 31 de dezembro de 2016	2.977	2.977

O acréscimo ocorreu devido à aquisição de softwares específicos para uso em trabalhos gráficos na produção de folheteria, produtos de comunicação, produção e edição de vídeos e tratamento de imagem, aquisição de solução de segurança de perímetro Firewall para a Escola de Negócios e software para equipamento de conectividade tipo Switch Core.

14 Benefícios a empregados

As obrigações correspondem a saldos em aberto a pagar decorrentes de benefícios aos empregados:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Remuneração a pagar	15	8
Encargos sociais a recolher	3.894	3.649
Consignações da folha de pagamento	5.794	3
Total	9.703	3.660

O acréscimo em "Consignações da folha de pagamento" se refere à provisão da sinistralidade do Seguro Saúde Unimed.

15 Obrigações tributárias

Corresponde a obrigações fiscais sobre serviços, salários e tributos retidos a recolher.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
IRRF s/ salários a recolher	2.469	2.141
IRRF s/ serviços a recolher	90	123
ISS s/ serviços a recolher	58	76
INSS retido s/ serviços a recolher	151	154
Pis/Cofins/CSLL retido s/ serviços a recolher	192	280
Pis a recolher	183	168
Total	3.143	2.942

Não houve variação significativa no período.

16 Obrigações com convênios e contratos

Refere-se a recursos de convênios recebidos de parceiros, ainda não utilizados na execução dos projetos. Após a execução e comprovação dos gastos efetuados, esses montantes são apropriados ao resultado como receitas de convênios e subvenções.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Convênio Gerdau - ER ABC/Alto Tietê	2	22
Convênio Nestlé - ER Capital Sul	-	37
Total	2	59

Os valores se referem aos convênios firmados com a Gerdau e a Nestlé, a serem executados ou devolvidos no encerramento do convênio.

17 Contas a pagar a fornecedores e outros

A seguir, apresentamos saldo de contas a pagar a fornecedores de materiais e serviços e outras obrigações:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Fornecedores	10.223	7.731
Sebraetec	36	36
Soluções Tecnológicas	2.631	3.201
Super MEI	286	-
Programa Alimentos Seguros	311	-
Adiantamento de clientes	2.568	2.643
Cauções e depósitos p/ licitações	348	370
Adiantamento s/ vendas dos direitos de administração	623	623
Outras obrigações	42	37
Total	17.068	14.641

O acréscimo na rubrica "Fornecedores" é justificado pelo aumento do saldo a pagar a terceiros em dezembro de 2016.

O saldo na rubrica "Soluções tecnológicas" se refere à provisão do produto de consultoria tecnológica oferecido pela empresa (SEBRAE INOVA).

Em "Cauções e depósitos p/ licitações" são registrados os depósitos cauções recebidos de fornecedores para garantias contratuais.

O saldo em "Adiantamento sobre vendas dos direitos de administração" se refere ao montante de curto prazo do valor recebido do Banco Bradesco S.A. sobre a venda dos direitos de administração das contas correntes do quadro de pessoal, antes geridas pelo Banco do Brasil S.A. O valor total da prestação de serviços é de R\$ 3.115, e está sendo mantido como obrigações de curto e longo prazos, sendo que a receita é apropriada mensalmente durante o período de vigência contratual de 5 anos. Nas receitas a apropriar de curto prazo são mantidas 12 parcelas de R\$ 52.

18 Provisão sobre folha de pagamento

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Férias e encargos (i)	16.671	16.051
Remuneração variável (ii)	7.445	5.491
Total	24.116	21.542

- (i) Corresponde às provisões de férias e os respectivos encargos sociais pertinentes e foram constituídas em função dos direitos adquiridos pelo quadro de pessoal até a data do balanço.
- (ii) Foi utilizada como base de cálculo a planilha compilada pelo comitê de indicadores com os resultados parciais alcançados pelas Unidades e Escritórios Regionais até 31/12/2016, conforme critérios estabelecidos através da Cartilha da Remuneração Variável para o ano de 2016.

A partir de 2014, a forma de pagamento da Remuneração Variável passou a atender a Lei nº 10.101 de 19/12/2000, que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa.

19 Adiantamento sobre vendas dos direitos de administração

A rubrica se refere ao montante classificado no longo prazo referente ao valor recebido do Banco Bradesco S.A. sobre a venda dos direitos de administração das contas correntes do quadro de pessoal, conforme mencionado na nota 18. Nas receitas a apropriar de longo prazo são mantidas as parcelas que serão apropriadas após 1 ano.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Adiantamento sobre vendas dos direitos de administração	1.454	2.077
Total	1.454	2.077

20 Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, a movimentação da provisão para riscos trabalhistas, cíveis e obrigação legal e os respectivos depósitos judiciais estavam apresentados da seguinte forma:

	Depósitos judiciais		Provisão		Líquido	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
Riscos trabalhistas	1.247	1.132	6.667	6.766	5.420	5.634
Riscos cíveis	733	31	1.485	497	752	466
Obrigação legal	14.907	12.167	14.907	14.311	-	2.144
Total	16.887	13.330	23.059	21.574	6.172	8.244
			Trabalhistas	Cíveis	Obrigação legal	Total
Saldo em 31 de dezembro de 2015			6.766	497	14.311	21.574
(+) Complemento de provisão			2.893	947	1.451	5.291
(+) Atualização monetária			713	211	-	924
(-) Reversão de provisão			(3.698)	(139)	(855)	(4.692)
(-) Baixa de provisão			(7)	(31)	(-)	(38)
Saldo em 31 de dezembro de 2016			6.667	1.485	14.907	23.059

Destacamos as variações nos valores trabalhistas referentes ao complemento no valor de R\$ 2.893 devido à alteração da probabilidade de perda de quarenta e cinco processos judiciais no total de R\$ 2.726, alteração do valor da causa de dez processos no total de R\$ 129 e registros de três novos processos no total de R\$ 38. Além disso, houve reversão de provisão no valor de R\$ 694 referente à baixa de sete processos, de R\$ 2.246 referente à alteração do valor da causa de quarenta processos e de R\$ 758 referente à alteração da probabilidade de perda de quatorze processos judiciais. Nas ações de natureza cível, houve provisão de dois novos processos no total de R\$ 944 e complemento no valor de R\$ 3 por alteração de probabilidade de perda. Houve também reversão de provisão no valor de R\$ 139 referente à alteração da probabilidade de perda de dois processos e de R\$ 31 referente à baixa de um processo. Nas obrigações legais, houve complemento de provisão no valor de R\$ 1.451 referente ao IPTU de imóveis próprios no Município de São Paulo.

Obrigação legal

As obrigações legais são constituídas com base em melhores estimativas da Administração da Entidade, os quais já possuem depósitos judiciais e estão apresentados pelo seu provável valor de desembolso. Tais provisões estão representadas por questionamentos judiciais quanto à incidência de Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) sobre os bens imóveis da Entidade, decorrente de sua condição de entidade imune de tributos.

Contingências passivas com estimativas de perdas possíveis

O SEBRAE-SP possui os seguintes valores relativos a processos classificados por nossa assessoria jurídica interna e externa com probabilidade de perda "possível" (naturezas trabalhista e cível), os quais não possuem provisão reconhecida nas demonstrações contábeis:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Riscos trabalhistas	4.190	4.712
Riscos cíveis	7.895	6.875
Total	12.085	11.587

O acréscimo nas ações cíveis se justifica pela ocorrência de atualizações monetárias e entrada de novos processos ao longo do ano.

Quanto aos processos trabalhistas, as ações judiciais versam em torno de pedidos referentes a verbas trabalhistas que os autores destas ações entendem serem devidas ou que não as receberam corretamente em momento oportuno, como por exemplo, horas extras, diferenças salariais, verbas rescisórias, danos morais e materiais de diversas causas, entre outras.

Quanto aos processos cíveis, as ações judiciais versam geralmente em torno de conflitos existentes no cumprimento e na vigência dos contratos celebrados entre o SEBRAE-SP e nossos fornecedores.

21 Patrimônio líquido

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Superávit acumulado	382.100	293.203
Superávit do exercício	299.645	88.507
Ajuste avaliação patrimonial	30.365	30.755
Total	712.110	412.465

A variação da rubrica se refere basicamente à absorção do superávit de 2015 ao patrimônio líquido, além do aumento no superávit apurado no exercício de 2016.

a. Composição do patrimônio líquido

O patrimônio líquido é representado pelos superávits acumulados bem como pelo saldo de ajuste de avaliação patrimonial representado pela mais valia do custo atribuído dos bens do ativo imobilizado.

b. Superávit do exercício

Representa o resultado auferido no exercício social corrente. Após deliberação pela Administração, esses valores são absorvidos pelo patrimônio social da Entidade.

c. Ajuste de avaliação patrimonial

Na adoção inicial dos CPC, em 1º de janeiro de 2009, a Administração aplicou, com base em laudos de empresas especializadas, os custos atribuídos a terrenos e edificações que possuíam seus valores contábeis substancialmente diferentes dos valores de mercado.

22 Receitas com contribuição social

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Contr. Social Ordinária - CSO (a)	576.041	395.818
Contr. Social Nacional - CSN (b)	8.862	3.681
Contribuição Social Ordinária - Viagens (c)	-	35
Total da receita líquida	584.903	399.534

a. Contribuição Social Ordinária (CSO)

Em 2016, o principal motivo do acréscimo nesta rubrica se justifica pelo registro de R\$ 110.692 referente ao excedente de arrecadação de Contribuição Social Ordinária de exercícios anteriores, conforme descrito na Nota Explicativa nº 12, cujas liberações financeiras estão sendo realizadas desde Agosto de 2016 e ocorrerão até Janeiro de 2017. Além disso, houve aumento na receita distribuída mensalmente pelo SEBRAE Nacional, em comparação ao mesmo período do ano anterior.

b. Contribuição Social Nacional (CSN)

Recursos transferidos pelo SEBRAE-NA para os SEBRAE-UF para execução de: chamadas públicas de projetos, projetos especiais, projetos estruturantes e ressarcimentos de despesas com destinação específica do orçamento do SEBRAE-UF (IN.37.19).

O acréscimo de R\$ 5.181 em "Contribuição Social Nacional" ocorreu devido à execução de R\$ 3.959 para a realização da Feira Brasil Original ocorrida Outubro de 2016. Além disso, houve aumento no valor do repasse mensal em comparação ao ano anterior.

c. Contribuição Social Ordinária - Viagens

Nessas rubricas estão alocadas as receitas de ressarcimento de viagens patrocinadas pelo SEBRAE Nacional.

23 Receitas de empresas beneficiadas

Nessa rubrica são registradas as receitas oriundas da prestação de serviços a terceiros, como treinamento, elaboração de projetos, consultoria, palestras, entre outros, conforme demonstrado:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Treinamentos	3.030	2.441
Consultoria	5.849	3.884
Feiras	3.151	3.775
Palestras	114	122
EMPRETEC	5.278	5.165
Missões empresariais	1.241	2.108
Cotas de patrocínios	3.047	1.961
Outras	279	620
Total	21.989	20.076

Houve acréscimo na rubrica "Consultoria" decorrente do aumento de consultorias de soluções tecnológicas realizadas no período.

Na rubrica "Missões empresariais" a variação se refere à redução de missões realizadas durante o ano de 2016.

Houve aumento no total de cotas de patrocínio da Feira do Empreendedor em relação ao mesmo período do ano anterior.

24 Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros

Nessa rubrica são registradas as receitas oriundas da utilização dos recursos recebidos de convênios firmados com o SEBRAE/NA e outras entidades, referente à execução de projetos pelo SEBRAE/UF.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Receita - Parceiros	142	269
Total	142	269

A receita se refere à execução de recursos vinculados ao convênio com a Gerdau, firmado junto aos Escritórios Regionais Grande ABC e Alto Tietê.

25 Outras receitas operacionais

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Recuperação e restituições	914	1.008
Receitas oper. F. Pagto - ent. bancária	623	415
Devoluções de convênios	10	33
Receita reversão prov. contingência trabalhista	3.721	10.987
Receita reversão prov. outras contingências	139	866
Total	5.407	13.309

O saldo em "Receitas oper. F. Pagto - ent. bancária" se refere à apropriação do valor recebido do Banco Bradesco S.A. sobre a venda dos direitos de administração das contas correntes do quadro de pessoal, antes geridas pelo Banco do Brasil S.A.

A variação em "Receita de reversão de provisão de contingência trabalhista" se refere à reversão de R\$ 5.913 ocorrida em julho de 2015 referente ao processo movido pelo Ministério Público do Trabalho, após a celebração de acordo entre as partes para o pagamento de indenização no total de R\$ 10.000 por parte do SEBRAE-SP.

A "Receita de reversão de provisão de outras contingências" em 2015 ocorreu devido à reavaliação dos valores das obrigações legais no primeiro trimestre de 2015, e em 2016 devido à alteração de probabilidade de perda de dois processos.

26 Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Salário e proventos	(110.253)	(100.675)
13º salário	(9.518)	(8.563)
Férias	(13.951)	(12.338)
Indenizações trabalhistas	(5.947)	(5.133)
Encargos trabalhistas	(39.155)	(36.395)
Benefícios sociais	(44.451)	(32.877)
Total	(223.275)	(195.981)

Nesta rubrica são registradas as despesas com salários, rescisões, adicionais e outros proventos, bem como encargos e benefícios relacionados à folha de pagamento.

Em janeiro de 2016, houve reajuste na remuneração de todos os colaboradores em 6%, estabelecido em Acordo Coletivo de Trabalho. Em julho de 2016, houve reajuste de 5,28% do salário de Junho estabelecido em Acordo Coletivo de Trabalho, totalizando 11,28%.

O principal motivo do acréscimo em "Benefícios sociais" se refere ao aumento de despesas com sinistralidade do Seguro Saúde Unimed, que em 2016 foi de R\$ 11.456 e em 2015 foi de R\$ 1.988.

27 Despesas com serviços profissionais e contratados

Nesta rubrica são registradas as despesas de serviços de terceiros (Pessoa Jurídica e Física) que compreendem a contratação de consultoria, instrutores e serviços técnicos especializados diversos para atender os projetos coletivos e individuais, apresentando variações normais de acordo com a demanda dos projetos. São considerados na rubrica os serviços de manutenção, segurança e limpeza e os encargos sociais s/ serviços prestados.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Instrutoria e consultoria	(13.225)	(13.655)
Serviços técnicos especializados	(17.287)	(30.488)
Manutenção, segurança e limpeza	(11.356)	(15.401)
Despesas com clipping de notícias	(1.476)	(3.204)
Locação de mão-de-obra	(15.142)	(16.975)
Estagiários	(3.621)	(2.234)
Serv. de apoio administrativo	(30)	-
Organização e promoção de eventos	(14.276)	(13.343)
Contrato de patrocínio	(106)	(754)
Menor aprendiz	(989)	(787)
Outros serviços contratados	(2.426)	(810)
Encargos sociais s/ serv. terceiros	(12)	(17)
Total	(79.946)	(97.668)

Os principais motivos do decréscimo em “Serviços técnicos especializados” se referem à redução de R\$ 4.546 com assessoria de imprensa, R\$ 3.594 com estudos, pesquisas e análises técnicas, R\$ 1.638 com desenvolvimento e manutenção de softwares próprios e R\$ 1.092 com produção e edição de materiais audiovisuais.

Na rubrica “Manutenção, segurança e limpeza”, houve decréscimo de R\$ 1.864 nos serviços de vigilância e de R\$ 1.829 nas despesas com manutenção de equipamentos de informática.

O principal motivo do acréscimo em “Organização e promoção de eventos” se refere ao aumento das despesas com a realização da Feira do Empreendedor em relação ao mesmo período do ano anterior, além da realização da Feira Brasil Original.

A rubrica “Outros serviços contratados” se trata substancialmente de despesas com serviços de logística para fins de armazenamento, manuseio e distribuição de materiais, suprimentos e produtos.

28 Custos e despesas de operacionalização

Nesse grupo são registrados todos os gastos com aluguéis de equipamentos, veículos, imóveis, publicidade, espaços para feiras, serviços gráficos, materiais de consumo, passagens e transportes, diárias e hospedagem, referente aos diversos projetos da Entidade.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Despesa de viagem	(3.808)	(8.348)
Aluguéis e encargos	(18.233)	(21.608)
Divulgação, anúncios, public. e propaganda	(4.910)	(5.722)
Serviços gráficos e de reprodução	(3.800)	(8.059)
Serviços de comunicação	(3.671)	(11.090)
Materiais de consumo	(3.490)	(3.553)
Demais custos e despesas gerais	(4.939)	(6.938)
Total	(42.851)	(65.318)

Na rubrica “Despesa de viagem”, o decréscimo se dá principalmente pela redução nas despesas com viagens internacionais.

Em “Despesas com aluguéis e encargos” houve uma redução de R\$ 2.528 com despesas de aluguéis de espaços em feiras.

O decréscimo em “Serviços gráficos e reprodução” se refere principalmente à diminuição de R\$ 3.968 das despesas com impressão e editoração gráfica.

No grupo “Serviços de comunicação” houve redução de R\$ 5.903 nas despesas com correios, além do decréscimo de R\$ 1.161 nas despesas com telefonia fixa.

Na rubrica “Demais custos e despesas gerais” são registradas substancialmente as despesas com locação de ônibus e locomoção urbana.

29 Encargos diversos

Neste grupo são registradas as despesas tributárias e taxas de expediente.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
IPVA	(37)	(38)
IPTU/ITBI	(558)	(514)
IR sobre aplicações financeiras	(10.849)	(7.298)
IOF	(-)	(31)
Pis	(1.227)	(1.128)
Taxas	(99)	(125)
Total	(12.770)	(9.134)

A variação de R\$ 3.551 em “IR sobre aplicações financeiras” ocorreu devido ao aumento no valor das aplicações em relação ao mesmo período do ano anterior.

30 Despesas com provisões

Refere-se ao registro de perdas, onde são considerados todos os fatores conhecidos na estimativa do risco e na expectativa das perdas. Neste grupo são registradas as prováveis contingências de ações cíveis em andamento, autuações fiscais e reclamações trabalhistas, cujo valor seja possível estimar/calcular, envolve um grau de incerteza quanto à efetiva ocorrência e que, em função de um evento futuro, poderá resultar em perda para a empresa.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Prov. p/ reclamações trabalhistas	(3.817)	(4.854)
Prov. p/ ações cíveis	(950)	(403)
Prov. p/ riscos fiscais	(596)	(3.262)
Prov. p/ perdas diversas	(88)	(289)
Prov. p/ IRRF s/ rendimento de fundos	(31)	(-)
Total	(5.482)	(8.808)

A variação na rubrica “Provisão para reclamações trabalhistas” se refere à redução nos valores a serem provisionados por alteração da probabilidade de perda de processos judiciais.

A variação na rubrica “Provisão para riscos fiscais” se refere ao registro de provisão referente aos valores de IPTU não pagos dos exercícios de 2014 e 2015, realizado em 2015, de acordo com os saldos constantes nos demonstrativos unificados do contribuinte. Em 2015, houve complemento de provisão referente ao IPTU dos imóveis próprios maior do que em 2016.

31 Depreciação e amortização

São registradas as despesas com a diminuição de valor de bens móveis e imóveis pelo desgaste e/ou perda de utilidade, por uso, ação da natureza ou obsolescência, de acordo com a legislação vigente, calculada em função da vida útil econômica. São também registradas as despesas com diminuição de valor aplicado em sistemas aplicativos e softwares, de acordo com a legislação vigente, por exercício de duração limitada.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Depreciação de bens imóveis	(605)	(1.209)
Depreciação de bens móveis	(5.670)	(5.324)
Amortização intangível	(1.395)	(1.492)
Total	(7.670)	(8.025)

A variação se refere substancialmente ao registro das depreciações e amortizações do período.

32 Outras despesas operacionais

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Convênios executados	(2.733)	(712)
Custo na baixa do ativo imobilizado	(51)	(57)
Despesas de exercícios anteriores	(27)	(95)
Total	(2.811)	(864)

Em “Convênios executados”, são registradas as execuções referentes à prestação de contas de convênios. O aumento da rubrica em 2016 se refere à finalização e prestação de contas de diversos convênios ao longo do ano.

33 Resultado financeiro líquido

A seguir apresentamos o resultado financeiro líquido referente aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015, das receitas e despesas financeiras decorrentes das aplicações dos recursos da Entidade.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Receitas financeiras		
Rendimentos recursos próprios	12.170	21.233
Rendimentos rec. próprios - LP	50.053	21.947
Rend. fundos emp. emergentes	21	27
Variações monetárias ativas	1.126	907
Outros rendimentos	21	43
Subtotal	63.391	44.157
Despesas financeiras	(208)	(304)
Desvalorização cotas de fundos emp. emergentes	(248)	(440)
Variações monetárias passivas	(926)	(2.296)
Subtotal	(1.382)	(3.040)
Total receita financeira líquida	62.009	41.117

O acréscimo dos rendimentos é decorrente do aumento do valor médio de recursos mantidos em aplicações financeiras no período, além do aumento das taxas de juros praticadas.

Os valores registrados nas contas de variações monetárias passivas se referem a atualizações monetárias das obrigações de contingências trabalhistas, cíveis e obrigações legais.

34 Benefícios a empregados pós-emprego

34.1 Descrição geral das características do plano

O plano SEBRAEPREV possui benefícios de risco que podem gerar ganhos ou perdas atuariais. O plano possui as seguintes características:

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

- Aposentadoria normal.
- Aposentadoria antecipada.
- Aposentadoria por invalidez.
- Pensão por morte.
- Institutos de autopatrocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

Os benefícios de risco assegurados pelo plano SEBRAEPREV aos seus participantes são:

- Projeção de contribuição em caso de invalidez.
- Projeção de contribuição em caso de morte.

O referido plano não inclui:

- Benefícios de demissão;
- Benefícios de longo prazo, que não sejam aposentadorias e pensões; e
- Plano de assistência médica para empregados, ou participantes e assistidos.

Para se calcular os valores envolvidos o SEBRAE/SP contrata anualmente, por ocasião do encerramento do exercício social, empresa especializada para cálculo de possíveis obrigações atuariais a serem contabilizadas em suas demonstrações contábeis. O balanço patrimonial é resumido conforme a seguir:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Valor justo dos ativos do Plano	2.136	1.379
Valor presente das obrigações atuarias	(712)	(525)
Superávit	1.424	854

De acordo com a política contábil, a Entidade não efetua o registro do superávit atuarial.

O total de contribuições reconhecidas como benefícios sociais nas demonstrações contábeis em 31 de dezembro de 2016 monta a R\$ 4.172, conforme demonstrado a seguir:

Itens	Parte BD	Parte CD	Total
Contribuições normais	122	4.050	4.172
Totais	122	4.050	4.172

34.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano

Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(525)	(499)
Custos do serviço corrente e juros	(150)	(137)
Perdas/ganhos atuariais em outros resultados abrangentes	(37)	111
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	(712)	(525)

Movimentação no valor justo dos ativos do plano

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	1.379	1.021
Contribuições pagas ao plano	121	113
Receita de juros	221	153
Perdas/ganhos atuariais em outros resultados abrangentes	415	92
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	2.136	1.379

Despesa reconhecida no resultado

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Custo do serviço corrente	(84)	(81)
Perdas/ganhos sobre o ativo	415	92
Perdas/ganhos sobre o passivo	(37)	111
Efeito do teto do ativo	(416)	(235)
Total dos componentes	(122)	(113)

Premissas atuariais

As premissas atuariais utilizadas na data do relatório são:

Premissas atuarias na data do relatório	31/12/2016	31/12/2015
Taxa real anual de juros	11,16%	12,76%
Projeção de crescimento real de salário	2,20%	2,16%
Taxa de inflação média anual	4,69%	5,00%
Expectativa de retorno dos ativos do plano	11,16%	12,76%

Premissas relacionadas à mortalidade são baseadas em tábuas de mortalidade divulgadas a seguir?

- Tábua de mortalidade/sobrevivência de ativos - AT-2000M e F Desag 10%
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados - AT-2000M e F Desag 10%
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de inválidos - UP 94 - MF
- Tábua de entrada em invalidez - Tasa 1927 MF
- Tábua de morbidez - N/A

O cálculo da obrigação referente aos benefícios de risco é sensível às premissas de mortalidade e entrada em invalidez descritas acima. Como as estimativas atuariais de mortalidade e invalidez são refinadas ano a ano, o aumento de um ano na expectativa de vida ou entrada em invalidez mostradas anteriormente são consideradas como sendo razoavelmente possíveis no próximo exercício.

35 Cobertura de seguros

Os bens móveis e imóveis compostos por equipamentos, máquinas, móveis e utensílios e demais instalações relacionadas aos prédios administrativos, componentes do Ativo Imobilizado, conforme os critérios de riscos constantes do relatório técnico estão cobertos até 19 de novembro de 2017, por contrato de seguro para riscos nomeados contra roubo, incêndio, quedas de raio, explosão, danos elétricos, entre outros. A vigência de cobertura da frota de veículos próprios e locados é até 21 de setembro de 2017, e a cobertura referente à responsabilidade civil estará vigente até dezembro de 2017. O custo total do prêmio foi de R\$ 214 e a importância segurada de R\$ 57.168.

36 Instrumentos financeiros - Gestão de riscos

Da mesma forma que em todos os outros negócios, a Entidade poderá estar exposta aos riscos que decorrem da utilização de instrumentos financeiros. Essa nota descreve os objetivos, políticas e processos da Entidade para a gestão desses riscos e os métodos utilizados para mensurá-los. Mais informações quantitativas em relação a esses riscos são apresentadas ao longo dessas demonstrações contábeis.

A Entidade poderá estar exposta, em virtude de suas atividades, aos seguintes riscos financeiros:

- Risco de crédito;
- Risco de liquidez e
- Risco de mercado (taxa de juros).

Não houve nenhuma alteração substancial na exposição aos riscos de instrumentos financeiros da Entidade, seus objetivos, políticas e processos para a gestão desses riscos ou os métodos utilizados para mensurá-los a partir de períodos anteriores, a menos que especificado o contrário nesta nota.

Principais instrumentos financeiros

Os principais instrumentos financeiros utilizados pela Entidade, dos quais surgem os riscos de instrumentos financeiros, são os seguintes:

- Caixa e equivalentes de caixa (inclui: caixa, contas bancárias e aplicações financeiras).
- Aplicações financeiras (CDB e Fundos de Investimento).
- Contas a receber.
- Contas bancárias e aplicações vinculadas a programas especiais.
- Contas a pagar a fornecedores e outras.

Risco de crédito

Risco de crédito é o risco de a Entidade incorrer em perdas decorrentes de um cliente ou de uma contraparte em um instrumento financeiro, decorrentes da falha destes em cumprir com suas obrigações contratuais. O risco é basicamente proveniente das contas a receber de clientes e de instrumentos financeiros ativos. O risco de crédito para a Entidade surge preponderantemente das disponibilidades decorrentes de depósitos em bancos e aplicações financeiras em fundos de investimentos financeiros administrados pelo Banco do Brasil S.A. ou Caixa Econômica Federal. A Entidade julga que o risco de crédito é mitigado em razão da qualidade das instituições financeiras depositárias e pelo tipo de papel aplicado pelos fundos de investimento que são representados relevantemente por títulos públicos federais. Outros recebíveis são decorrentes de transação com o próprio Sistema SEBRAE, cujo risco de crédito é praticamente nulo.

A Entidade não contrata instrumentos financeiros derivativos para gerenciar o risco de crédito.

Exposição a risco de crédito

O valor contábil dos ativos financeiros representa a exposição máxima do crédito. A exposição máxima do risco do crédito na data das demonstrações contábeis foi:

	Nota	31/12/2016	31/12/2015
Caixa e equivalentes de caixa	4	442	23.840
Aplicações financeiras	11	572.380	349.230
Numerários vinc. convênios/programas	5	2	101
Contas a receber de clientes	8	5.941	4.701
Outros créditos	9	2.758	2.569
Créditos com o Sistema SEBRAE	12a	100.832	-
Fundos mútuos de investimentos	10	3.821	2.833

Os Fundos de investimentos se referem a: FIP - Fundo de Investimento em Participações e FMIEE - Fundo Mútuo de Empresas Emergentes, ambos regulamentados pela CVM.

Risco de liquidez

Risco de liquidez é o risco em que a Entidade irá encontrar dificuldades em cumprir com as obrigações associadas com seus passivos financeiros que são liquidados com pagamentos à vista ou com outro ativo financeiro. A abordagem da Entidade na administração de liquidez é de garantir, o máximo possível, que sempre tenha liquidez suficiente para cumprir com suas obrigações ao vencerem, sob condições normais e de estresse, sem causar perdas inaceitáveis ou com risco de prejudicar a reputação da Entidade.

Em 31 de dezembro de 2016, o fluxo de pagamentos para os passivos financeiros da Entidade é apresentado a seguir (valores contábeis):

Passivos financeiros	Valor em 31/12/2016	Até 6 meses	1 ano	Mais de 1 ano
Benef. a empreg./Obrig. tribut.	12.846	12.846	-	-
Obrig. convênios e contratos	2	-	2	-
Contas a pagar fornec. e outros	17.068	17.068	-	-
Provisão de férias e encargos	24.116	-	24.116	-
Obrig. c/ Sistema SEBRAE	2.822	-	2.822	-
Receitas a apropriar	1.454	-	-	1.454

Em 31 de dezembro de 2015 e 2016, não há inadimplência de pagamento de obrigações pela Entidade.

Risco de mercado (taxa de juros)

Esse risco é oriundo da possibilidade de a Entidade vir a sofrer perdas (ou ganhos) por conta de flutuações nas taxas de juros que são aplicadas aos seus passivos e ativos captados (aplicados) no mercado. Os instrumentos financeiros sujeitos ao risco de mercado estão representados, relevantemente, pelos papéis aplicados por meio de fundos de investimento administrados pelo Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. As aplicações por meio dos fundos de investimento são relevantemente efetuadas em títulos públicos federais, cuja volatilidade dos indexadores vinculados é baixa.

Adicionalmente, para a gestão dos investimentos financeiros, o Sistema SEBRAE por meio do SEBRAE Nacional possui contrato de prestação de serviços com consultoria técnica externa que efetua acompanhamento periódico do comportamento dos títulos e valores mobiliários constantes nas carteiras dos fundos de investimentos, bem como da rentabilidade auferida mensalmente em comparação com os principais indicadores financeiros de mercado. A Entidade não tem operações atreladas à variação da taxa de câmbio.

Análise de sensibilidade

Conforme disposto no item 40 do CPC 40 (R1) - Instrumentos Financeiros: Evidenciação, o SEBRAE/SP desenvolveu análise de sensibilidade para os instrumentos financeiros da Entidade que estão sujeitos às oscilações nas taxas DI, os quais, conforme informações de empresa terceirizada contratada, não estão sujeitos às oscilações nas taxas de TJLP e IGP-M. A Entidade estima com base na taxa futura da BOVESPA que, em um cenário provável em 31 de dezembro de 2017, a taxa DI será de 13,63% no ano. A Entidade fez uma análise de sensibilidade dos efeitos nos resultados advindos de uma baixa nas taxas de 10% e 20% em relação ao cenário provável, considerados como possível e remoto, respectivamente.

Alta da Variação da taxa DI	Exposição (R\$ mil)	Cenários Projetados – Base 31/12/2017		
		Provável	Possível - 10%	Remoto - 20%
		10,25%	9,22%	8,20%
	572.380	631.049	625.153	619.315
Efeito da Variação da taxa DI		58.669	52.773	46.935

Alta da Variação da taxa DI	Exposição (R\$ mil)	Cenários Projetados – Base 31/12/2018		
		Provável	Possível - 10%	Remoto - 20%
		9,00%	8,10%	7,20%
	572.380	623.894	618.743	613.591
Efeito da Variação da taxa DI		51.514	46.363	41.211

Impactos no Resultado	31/12/2017	31/12/2018
Cenário Possível - Cenário Provável		
SELIC	-5.896	-5.151
Cenário Remoto - Cenário Provável		
SELIC	-11.734	-10.303

Hierarquia do valor justo

O CPC 40 define valor justo como o valor/preço que seria recebido na venda de um ativo ou pago na transferência de um passivo em uma transação ordinária entre participantes de um mercado na data de sua mensuração. A norma esclarece que o valor justo deve ser fundamentado nas premissas que os participantes de um mercado utilizam quando atribuem um valor/preço a um ativo ou passivo e estabelece uma hierarquia que prioriza a informação utilizada para desenvolver essas premissas. A hierarquia do valor justo atribui maior peso às informações de mercado disponíveis (ou seja, dados observáveis) e menor peso às informações relacionadas aos dados sem transparência (ou seja, dados inobserváveis). Adicionalmente, a norma requer que a Entidade considere todos os aspectos de riscos de não desempenho (“*nonperformance risk*”), incluindo o próprio crédito da Entidade, ao mensurar o valor justo de um passivo.

O CPC 40 estabelece uma hierarquia de três níveis a ser utilizada ao mensurar e divulgar o valor justo. Um instrumento de categorização na hierarquia do valor justo baseia-se no menor nível de “input” significativo para sua mensuração. Abaixo está demonstrada uma descrição dos três níveis de hierarquia do valor justo:

- **Nível 1** - Preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos e idênticos
- **Nível 2** - Inputs, exceto preços cotados, incluídas no Nível 1 que são observáveis para o ativo ou passivo, diretamente (preços) ou indiretamente (derivado de preços)
- **Nível 3** - Premissas, para o ativo ou passivo, que não são baseadas em dados observáveis de mercado (inputs não observáveis).

De acordo com o CPC 40, a Entidade mensura seus equivalentes de caixa, aplicações financeiras e fundos mútuos de investimentos pelo seu valor justo. Os equivalentes de caixa e aplicações financeiras (CDB) são classificados como Nível 2, enquanto que as aplicações financeiras (fundos de investimento) e fundos mútuos de investimento são classificados como nível 1.

A tabela abaixo demonstra, de forma resumida, os ativos financeiros registrados a valor justo em 31 de dezembro de 2016 e de 2015.


	Nota	Nível	31/12/2016	31/12/2015
Aplic. financeiras (eq. caixa)	4	2	-	19.095
Apl. financeiras (fundos investimento)	11.1	1	12.916	-
Aplicações financeiras (CDB)	11.2	2	559.464	349.230
Fundos mútuos de investimentos	10	1	3.821	2.833

37 Informações adicionais

Diretor Superintendente: Bruno Caetano Raimundo

Diretor Técnico: Ivan Hussni

Diretor de Administração e Finanças: Pedro Rubez Jeha


Ismael Toledo Junior
Contador - CRC 1SP174698/O-9

ANEXO 07- Itens que constam na DN TCU 59/17 que não ocorreram no período; e Itens não aplicáveis ao Sebrae-SP que constam na DN TCU 59/17

1. Itens que constam na DN TCU 59/17 que não ocorreram no período:

Planejamento Organizacional

- Gestão de multas aplicadas em decorrência de atividade de fiscalização
- Renúncia de receitas
- Acompanhamento das ações e resultados relacionados a termos de parceria regidos pela Lei 9.790/99

Relacionamento com a sociedade

- Informações sobre indenizações a clientes no âmbito administrativo e judicial

Desempenho financeiro e informações contábeis

- Evidenciação do del-credere das demonstrações contábeis

2. Itens não aplicáveis ao SEBRAE-SP que constam na DN TCU 59/17:

- Composição acionária do capital social
- Participação em outras sociedades
- Principais eventos societários ocorridos no exercício
- Acompanhamento e avaliação relacionados à supervisão de entidades públicas e privadas com o contrato de gestão
- Acompanhamento das ações e resultados relacionados a contratos de gestão regidos pela Lei 9.637/1998
- Acompanhamento das ações e resultados relacionados a termos de parceria regidos pela Lei 9.790/1999
- Política de designação de representantes nas assembleias e nos colegiados de controladas, coligadas e sociedades de propósito específico
- Informações sobre a comissão de avaliação do contrato de gestão
- Participação acionária de membros de colegiados da entidade
- Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas
- Demonstração da situação do registro dos imóveis desapropriados
- Demonstrativo específicos sobre subsídios e resultado operacional
- Gestão de precatórios

ANEXO 08- Detalhamento das Transferências

SEBRAE-SP														
CNPJ: 43.728.245/0001-42														
Informações sobre as transferências														
Modalidade	Processo	Nº Instrumento	Beneficiário	CNPJ	Objeto	Valor SEBRAE/SP	Valor Contrapartida	Valor Global do Convênio	TOTAL REALIZADO 2015	TOTAL REALIZADO 2016	ACUMULADO ATÉ 2016	Vigência Inicial	Vigência Final	Situação
1	4037/2010	002/2011	FUNDAÇÃO PARQUE DE ALTA TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS	52.380.169/0001-18	Incubadora de empresas de Leme - ER São Carlos vigência 38 meses assinatura em 25/04/2011.	557.499,42	561.216,00	1.118.715,42	-	-	109.994,99	02/05/11	01/07/14	Encerrado
1	305/2011	006/2011	AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE GUARULHOS	03.371.156/0001-77	Incubadora de empresas e projetos tecnológicos de Guarulhos - ER Guarulhos, vigência 38 meses, sendo os 2 últimos meses destinados à prestação de contas - assinatura em 05/10/2011	1.136.775,40	2.110.268,00	3.247.043,40	-	-	439.130,22	01/11/11	30/12/14	Encerrado
1	0608/2014	008/2014	FUNDAÇÃO PARQUE DE ALTA TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS	52.380.169/0001-18	Operacionalização da Incubadora de Empresas de Leme e implementação do Modelo CERNE 1 - Modalidade Tipo 2. Assinatura: 05/06/2014	467.001,77	429.278,85	896.280,62	118.029,43	82.409,35	305.215,53	05/06/14	04/08/17	Adimplente
1	0613/2014	007/2014	FUNDAÇÃO PARQUE DE ALTA TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS	52.380.169/0001-18	Operacionalização das Incubadoras do Centro Incubador de Empresas de São Carlos e implementação do Modelo CERNE 1 - Modalidade Tipo 1. Assinatura: 05/06/2014.	1.033.772,10	662.440,74	1.696.212,84	401.922,28	259.846,82	864.821,82	05/06/14	04/08/17	Adimplente
1	4036/2010	004/2011	FUNDAÇÃO DE ENSINO EURÍPEDES SOARES DA ROCHA	52.059.573/0001-94	Incubadora de Empresas - CIEM - Centro de empresas de Marília, vigência de 36 meses assinatura em 15/06/2011	915.732,70	918.051,15	1.833.783,85	-	-	54.599,18	15/08/11	14/08/14	Encerrado

1	1650/2011	008/2011	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE RIO PRETO - ACIRP	60.002.383/0001-69	CIE - Centro Incubador de Empresas de São Jose do Rio Preto - assinado em 18/10/2012	641.062,80	1.403.752,43	2.044.815,23	-	4.630,60	18/10/12	17/12/15	Encerrado	
1	0975/2013	003/2013	FEDERACAO DAS ASSOCIACOES COMERCIAIS DO ESTADO DE SAO PAULO	62.876.768/0001-80	Projeto empreendedor São Paulo - Excelencia no Desenvolvimento MPE's Paulista , objetivo promover o aumento da competitividade das miros e pequenas empresas do setor varejista o Estado de São Paulo.	1.398.800,00	6.706.600,00	8.105.400,00	-649.700,00	1.398.800,00	11/10/13	10/03/17	Adimplente	
1	2083/2013	004/2014	FUNDAÇÃO INSTITUTO POLO AVANÇADO DA SAÚDE RIB PRETO	04.755.519/0001-30	Projeto de Implementação do Modelo Cerne 1 - Modalidade Tipo 1 na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica - SUPERA. Assinatura: 04/06/2014.	133.790,00	136.750,00	270.540,00	29.380,50	63.278,00	108.471,50	04/06/14	03/12/16	Encerrado
1	2049/2013	008/2013	FUNDAÇÃO DE ENSINO OTAVIO BASTOS	59.764.555/0001-52	Projeto Educação Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior (IES) - Edital nº 001/2013 SEBRAE -NA, subsidiariamente a Instrução Normativa do SEBRAE-SP. Assinatura: 10/03/2014.	149.999,67	157.072,00	307.071,67	104.999,77		149.999,67	10/03/14	09/03/16	Encerrado
1	2048/2013	001/2013	INSTITUTO MAUA DE TECNOLOGIA -IMT	60.749.736/0001-99	Convênio projeto Educação Empreendedora nas Instituições de Ensino, através do Programa EUREKA2014. Assinatura: 10/03/2014.	150.036,01	396.843,25	546.879,26	115.193,85		137.699,25	10/03/14	09/03/15	Encerrado
1	1783/2013	002/2013	FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO FAESP	60.595.451/0001-40	Desenvolvimento de micro e pequenas empresas do setor de agropecuária no Estado de São Paulo - Programa do Campo ao Consumidor. Assinatura: 06/12/2013.	2.680.652,45	2.041.734,10	4.722.386,55	-763.268,45	1.759.652,45	06/12/13	04/12/16	Pendente	
1	2161/2013*	009/2014	ASSOCIAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DE SÃO JOSE DOS CAMPOS*	09.105.890/0001-70*	Projeto de Implementação de Modelo Cerne 1 - Modalidade tipo 1 na Incubadora de Negócios do Município de São José dos Campos. Assinatura: 29/08/2014.	126.740,00	126.280,00	253.020,00	-	63.780,00	123.550,00	01/10/14	30/12/16	Aguardando documento
1	2101/2013	006/2013	ASSOCIACAO BRASILEIRA DE FRANSHISING	57.806.978/0001-62	Desenvolvimento das micro e pequenas empresas ligadas ao sistema de franchising, nos aspectos de gestão, inovação e mercadológicos - Programa Franchising que dá certo. Assinatura: 24/01/2014.	360.184,00	122.790,00	482.974,00	-	53.200,00	360.184,00	24/01/14	23/12/16	Pendente

1	0253/2014	006/2014	ASSOCIAÇÃO MACKENZIE DE EDUCAÇÃO E PESQUISA E CULTURA	45.567.104/0001-10	Projeto de implementação do Modelo Cerne 1 - Modalidade Tipo 2 na Incubadora Mackenzie. Assinatura: 17/06/2014.	109.185,00	207.188,75	316.373,75	-	29.138,24	47.639,24	17/06/14	30/04/16	Encerrado
1	2051/2013	005/2013	ASSOCIAÇÃO MACKENZIE DE EDUCAÇÃO E PESQUISA E CULTURA	45.567.104/0001-10	Projeto Educação Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior (IES) - Edital nº 001/2013 SEBRAE -NA, subsidiariamente a Instrução Normativa do SEBRAE-SP. Assinatura: 06/01/2014.	102.620,00	44.000,00	146.620,00	-	12.862,50	28.255,50	06/01/14	05/01/16	Encerrado
1	2052/2013	007/2013	UNIÃO SOCIAL CAMILIANA	58.250.689/0004-35	Projeto Educação Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior (IES)	50.400,00	21.603,20	72.003,20	-	-	-	11/02/14	10/02/16	Encerrado
1	2210/2013	001/2014	AGENCIA DE DESENV E INOVACAO DE SOROCABA INOVA SOROCABA	09.399.083/0001-08	Projeto de Implementação do Modelo Cerne 1 - Modalidade Tipo 2 na Incubadora de Empresas do Parque Tecnológico de Sorocaba. Assinatura: 21/03/2014..	78.608,00	92.496,00	171.104,00	48.608,00	-	78.608,00	21/03/14	20/09/15	Encerrado
1	2165/2013	002/2014	FUNDAÇÃO VALEPARAIBANA DE ENSINO	60.191.244/0001-20	Projeto de Implementação do Modelo Cerne 1 - Modalidade Tipo 2 na Incubadora Tecnológica UNIVAP em São José dos Campos - SP. Assinatura: 29/08/2014.	60.000,00	83.080,00	143.080,00	-	32.100,00	57.300,00	01/10/14	30/06/16	Aguardando documento
1	2166/2013	011/2014	FUNDAÇÃO VALEPARAIBANA DE ENSINO	60.191.244/0001-20	Projeto de Implementação de Modelo Cerne 1 - Modalidade tipo 2 na Incubadora Tecnológica UNIVAP / REVAP em São José dos Campos.- objetivo implantação da metodologia CERNE como ferramenta de gerenciamento operacional. Assinatura 29/08/2014	60.000,00	71.544,28	131.544,28	-	16.500,00	40.500,00	01/10/14	31/03/16	Aguardando documento
1	2162/2013	010/2014	FUNDAÇÃO CASIMIRO MONTENEGRO FILHO	64.037.492/0001-72	Projeto de Implementação de Modelo Cerne 1 - Modalidade tipo 2 na INCUBAERO - Incubadora de Projetos e Empresas de Base para o Setor Aeroespacial no Campus ITA/DCTA de São José dos Campos. Assinatura: 01/10/2014	60.000,00	67.897,43	127.897,43	19.920,00	19.920,00	59.840,00	01/10/14	30/06/16	Aguardando documento
1	2138/2013	005/2014	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO	60.002.383/0001-69	Projeto de Implementação de Modelo Cerne 1 - Modalidade tipo 2 no Centro Incubador de Empresas de São José do Rio Preto. Assinatura 25/06/2014	85.200,00	105.726,85	190.926,85	81.599,98	3.600,00	85.199,98	25/06/14	28/02/16	Encerrado

1	2163/2013	003/2014	REDE PAULISTA DE INOVAÇÃO	11.019.220/0001-83	Projeto de Implementação de Modelo Cerne 1 - Modalidade tipo 2 no CDTI - Centro de Desenvolvimento de Tecnologia e Inovação - Incubadora de Empresas de Jacareí. Assinatura: 29/08/2014.	62.175,00	90.770,62	152.945,62	20.725,00		20.725,00	01/10/15	31/03/16	Encerrado
1	2371/2013	001/2015	CIETEC CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS	01.948.065/0001-26	Projeto de implementação de Modelo Cerne 1 - Modalidade Tipo 1 no Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia - CIETEC. Assinatura: 21/01/2015.	299.995,00	300.055,50	600.050,50	80.243,58	194.800,72	275.044,30	21/01/15	20/05/17	Adimplente

Fonte: RM- Núcleos Cubos: 07.01. Controladoria e 13.01.03 Cubo de Pagamentos Realizados - Razão contábil

Nota (*): 1º Termo aditivo alterando o partícipe executor, devido a incorporação do CECOMPI a entidade

Legenda:

- ID Modalidade**
- 1 Convênios**
- 2 Contrato de Repasse**
- 3 Termo de Parceria**
- 4 Termo de Cooperação**
- 5 Termo de Compromisso**
- 6 Patrocínio**

Modalidade	Valores Liberados	
	Exercício Anterior	Exercício Atual
Convênios	1.020.622,39	2.244.404,08
TCM		83.451,00
Patrocínio		166.239,89