

PLANO DE NEGÓCIOS E DE GESTÃO 2023 E ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2023-2027



Sumário

1. APRESENTAÇÃO	4
2. ESCOPO DE ATUAÇÃO E PROPÓSITO	7
3. ANÁLISE DOS CENÁRIOS	8
3.1. Cenário econômico	8
3.2. Inadimplência no Sistema Financeiro Nacional (SFN)	10
3.3. Inadimplência do consumidor	10
3.4. Inflação	11
3.5. Cenário das agências de fomento	12
4. PRODUTOS E SERVIÇOS	16
4.1. Operações de Microcrédito	16
4.2. Operações de Crédito Especiais	19
5. ANÁLISE DE AMBIENTE (SWOT)	21
6. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS 2023-2027	25
6.1. Estratégia para o Microcrédito	25
6.1.1. Transferência da carteira do Microcrédito para o Fupes-PE	30
6.1.2. Revisão dos modelos de avaliação dos clientes	31
6.1.3. Parcerias com bancos digitais	31
6.2. Estratégia para Operações Especiais	32
6.2.1. Conclusão da implantação do Fundo Garantidor de Pernambuco	36
6.2.2. Negociação de recebíveis de cartão de crédito	37
6.2.3. Adesão ao Open Banking	38
6.2.4. Adesão ao “Compartilha Receita”	38
6.2.5. Implantação de um setor de marketing	39
7. PROJEÇÕES FINANCEIRAS	41
7.1. Cenário padrão	41
7.2. Cenário pessimista	42
7.3. Cenário otimista	43
8. CONCLUSÃO	45

1. Apresentação

NOME DA EMPRESA: AGE – Agência de Empreendedorismo de Pernambuco

RAZÃO SOCIAL: Agência de Fomento do Estado de Pernambuco S.A.

CNPJ: 13.178.690/0001-15

SEDE: Recife/PE

TIPO DE ESTATAL: Sociedade de Economia Mista

ACIONISTA CONTROLADOR: Governo do Estado de Pernambuco

TIPO SOCIETÁRIO: Sociedade Anônima

TIPO DE CAPITAL: Fechado

ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO: Regional

A AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DE PERNAMBUCO S.A. – AGEFEPE, pessoa jurídica de direito privado, é uma Sociedade Anônima de Economia Mista, de capital fechado, regida pela Lei das Sociedades por Ações (Lei Federal nº 6.404/76) e suas alterações. Integra a Administração Pública Indireta do Estado de Pernambuco, constituída com base na Lei Estadual nº 13.701, de 18 de dezembro de 2008, passando a ser denominada AGE – Agência de Empreendedorismo de Pernambuco em 2019.

O Planejamento da agência para o período 2023–2027 se encontra disposto neste documento, em atendimento à Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016, em seu artigo 23, além do Decreto Estadual nº 43.984, de 27 de dezembro de 2016, em seu artigo 4º, inciso IX.

A AGE é uma instituição financeira subordinada à supervisão e fiscalização do Banco Central do Brasil (Bacen). Sua legislação e regulamentação são submetidas ao disposto na Lei Federal nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e alterações posteriores, relativas ao Sistema Financeiro Nacional (SFN). A agência está autorizada a funcionar pelo Bacen desde 9 de dezembro de 2010.

A AGE tem como principais finalidades

- Conceder apoio financeiro às micro, pequenas e médias empresas e produtores rurais, necessário à sua modernização, expansão e incremento dos níveis de produtividade e rentabilidade, favorecendo a melhoria da renda e do emprego;
- Apoiar os empreendedores locais, com vistas à internalização dos efeitos dos investimentos estruturantes e à interiorização do desenvolvimento, mediante programas de financiamento, organização e modernização de produtores e empresas sediadas no Estado de Pernambuco;
- Atuar na viabilização e estruturação de financiamentos de projetos integrados, arranjos produtivos locais, atividades industriais, agroindustriais, agrícolas, comerciais e de serviços, dentro de visão sistêmica, em obediência aos planos e estratégias do Estado e em estreita articulação com os outros órgãos governamentais e a iniciativa privada.

A AGE desenvolve as seguintes atividades

- Concessão de financiamentos de longo, médio e curto prazos, destinados a capital de giro, investimentos fixo e misto para implantação, expansão, realocação e modernização de empresas e produtores sediados no Estado de Pernambuco;
- Operação de linhas específicas de financiamento para a modernização e capacitação das empresas, empresários e produtores, voltadas à aquisição e absorção de tecnologias e assistência técnica, desenvolvimento empresarial e capacitação gerencial e técnica, desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e processos, aquisição de equipamentos de controle de qualidade e de processos, contratação de consultoria para implantação de programas de qualidade e cobertura de custos voltados à obtenção de habilitação e certificação;
- Prestação de serviços de administração e operação de fundos de aval ou assemelhados, fundos de equalização de encargos financeiros, fundos rotativos solidários e outros de igual natureza, com riscos operacionais a cargo das entidades patrocinadoras;
- Repasse de recursos para operações de crédito, de instituições e fundos estaduais, regionais, nacionais e internacionais;
- Patrocínio e administração de programas de microcrédito;
- Administração e aplicação de fundos estaduais, regionais e nacionais de desenvolvimento, observado o disposto no art. 35 da Lei Complementar Federal nº 101, de 4 de maio de 2000;

- Prestação de garantias, na forma da regulamentação estabelecida pelo Banco Central do Brasil, bem como a intermediação de garantias e financiamentos junto a outras instituições financeiras;
- Prestação de serviços de consultoria e de agente financeiro a empresas para reorganização societária, reestruturação de passivo e de ativo, reorientação tecnológica e mercadológica, promoção de fusões, aquisições, associações de empresas e participações acionárias, bem como lançamento de títulos e ações e abertura de capital de empresas;
- Investimentos diretos em empresas, de forma permanente ou temporária;
- Administração de ativos pertencentes ao Estado ou a entidades por este controladas, sob a forma de imóveis, operações de crédito e direitos creditórios, que sejam destinados à liquidação ou monetização, tendo os recursos apurados, como objetivo, o suprimento de fundos de previdência ou fundos e programas de desenvolvimento econômico e social.

2. Escopo de atuação e propósito

A AGE, na condição de empresa estatal controlada pelo Estado de Pernambuco, atua como agente financeiro e de desenvolvimento do Estado, em sintonia com as diretrizes elencadas por este. Sua importância para o Estado está expressa na sua Missão:

“Fomentar empreendedores em Pernambuco, através de operações de crédito, contribuindo para o desenvolvimento da economia com geração de emprego e renda”

Já a Visão mostra onde a AGE quer chegar, apresentando seu objetivo de longo prazo:

“Ser reconhecida como instituição financeira de referência no estado de Pernambuco até 2022”



3. Análise dos cenários

3.1. Cenário econômico

O ano de 2022 foi atípico, principalmente por conta da guerra que ocorre na Ucrânia. O mundo estava saindo de um período longo de pandemia da Covid-19, que deixou um rastro de inflação em vários países. A guerra da Ucrânia elevou os preços do petróleo, rompendo a barreira dos USD 100, e causou grandes estragos principalmente na Europa, pois a dependência da energia russa era significativa.

O gráfico abaixo mostra o comportamento do petróleo Brent no ano de 2022. As informações são do site investing.com.



De forma semelhante ao que ocorreu em outros países do mundo, a alta dos preços causou inflação no Brasil, que já vinha de anos anteriores com elevados índices. Somando-se a isso, a instabilidade política e as eleições gerais ajudaram a manter os mercados nervosos.

Por conta da inflação, o Bacen manteve a política de elevação da taxa básica de juros, Selic, que saiu de 2%, em dezembro de 2020, para 13,75% em dezembro de 2022.

De acordo com informações da Carta de Conjuntura do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), divulgada no final de setembro, o cenário mundial tem piorado tanto em termos dos dados recentes, quanto em relação às expectativas. Adicionalmente, na China, os lockdowns recorrentes, para levar a cabo a política de “Covid zero”, constituem um fator que contribui para manter a inflação elevada no mundo. Em consequência, as projeções mundiais de crescimento têm se reduzido de forma substancial.

O reflexo do aperto monetário no Brasil surtiu efeito em conjunto com a recente redução nos índices de inflação. Porém, nota-se que o “efeito combustível” tem grande impacto, uma vez que a inflação dos alimentos continua elevada.

A projeção do Ipea para o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil em 2022 é de 2,8%, liderado pelo setor de serviços. Para o final de 2022 e início de 2023, espera-se alguma desaceleração em função do aperto monetário doméstico e da piora do cenário externo, com algum respiro por conta de medidas governamentais de apoio à renda e redução de impostos e o investimento já observado ou contratado. Para 2023, o Ipea projeta um crescimento de 1,6%.

Segundo outra fonte, o relatório de mercado Focus, do Bacen, 2023 não será um ano fácil. A previsão de crescimento do PIB brasileiro é de 0,75%, inflação ainda próxima de 5% ao ano e taxa de câmbio firme acima de R\$ 5,00. Dados mais detalhados são apresentados na tabela abaixo.

IPCA	Câmbio	PIB	Selic – meta
5,08%	5,25	0,75%	11,75%

3.2. Inadimplência no Sistema Financeiro Nacional (SFN)

A deterioração dos indicadores econômicos impactou diretamente na qualidade do crédito no país. Segundo pesquisa do Ipea, entre setembro de 2021 e setembro de 2022, a inadimplência total teve alta de 2,3% para 2,8%. A alta moderada no agregado, no entanto, esconde o fato de que a inadimplência para Pessoa Jurídica (PJ) ficou estável, enquanto a inadimplência para Pessoa Física (PF) cresceu de forma mais intensa, estando, atualmente, em 5,7%. Ainda que este patamar seja inferior ao pico de maio de 2016, o ciclo de crescimento já dura 15 meses (desde junho de 2021), duração maior do que a dos ciclos mais recentes.

Outro fator que limita o mercado de crédito, de acordo com o Ipea, é o nível da taxa de juros média de novas operações. No entanto, os dados na margem mostram que este nível pode ter atingido o pico em julho de 2022. As taxas se mantêm próximas de suas máximas dos últimos dois anos, mas houve um movimento de moderada queda na margem em várias modalidades.

3.3. Inadimplência do consumidor

A Pesquisa de Dívida e Inadimplência do Consumidor, divulgada em outubro de 2022 pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), apontou que, em setembro deste ano, o total de domicílios no Brasil com dívidas em aberto chegou a 79,3%, terceiro crescimento consecutivo em 2022.

Ainda segundo a pesquisa, em setembro, a proporção de endividados entre os consumidores com renda inferior a 10 salários mínimos aumentou 0,4 p.p. e atingiu 80,3%, o maior patamar da série histórica. O volume de consumidores que atrasaram o pagamento de dívidas atingiu 30%, o maior desde o início da pesquisa, em 2010. Esse é o terceiro aumento mensal consecutivo da taxa. Ao contrário do endividamento, que cresceu em ritmo menor, em um ano, o indicador de dívidas atrasadas expandiu 4,5%, a maior taxa anual desde março de 2016.

No mesmo sentido, o último levantamento da Serasa Experian, divulgado em setembro de 2022, revela que a inadimplência alcança impressionantes 68,39 milhões de brasileiros, cerca de 42,2% de toda a população em idade adulta do país. Em Pernambuco, 43,6% de toda a população em idade adulta está inadimplente. O valor médio de cada brasileiro inadimplente chega a R\$ 4.300 por pessoa, quase dois salários mínimos.

Quanto ao perfil dos inadimplentes, destacam-se nessa faixa etária os brasileiros de 25 a 40 anos, representando 35,1% do total de inadimplentes. As mulheres representam 50,2% do total de inadimplentes.

Segundo aponta a Federação Brasileira dos Bancos (Febraban), o setor bancário considera que o ano vindouro será “desafiador” e que a tendência da inadimplência é seguir em deterioração, em meio ao ambiente de alta de juros e de inflação. Apesar disso, o presidente da Febraban, Isaac Menezes Ferreira, afirma que o setor bancário “não está com projeções de que a inadimplência vai se deteriorar de forma a perdemos o controle sobre ela”.

3.4. Inflação

Ao contrário do que vem ocorrendo em grande parte dos países, no último trimestre, a inflação brasileira surpreendeu favoravelmente, beneficiada, sobretudo, pela melhora no comportamento dos preços administrados. Por certo, após registrar alta de 11,7%, no acumulado em 12 meses, em maio, a inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) recuou para 8,7% em agosto. Já no acumulado do ano, a variação apontada pelo IPCA é de 4,4%.

IPCA: projeção para 2022 (Em % e p.p.)

	Projeção anterior			Projeção atual		
	Peso	Previsão da taxa de variação	Contribuição para o IPCA 2022	Peso	Previsão da taxa de variação	Contribuição para o IPCA 2022
Alimentos no domicílio	15,4	12,3%	1,9	16,0	13,2%	2,1
Bens Livres - exceto alimentos	23,2	9,1%	2,1	23,5	8,7%	2,0
Serviços - totais	34,2	6,9%	2,4	34,6	7,6%	2,6
Serviços - exceto educação	29,1	6,8%	2,0	29,7	7,6%	2,2
Educação	5,1	7,0%	0,4	5,0	7,4%	0,4
Monitorados	27,3	1,1%	0,3	25,9	-4,2%	-1,1
IPCA	100,0	6,6%		100,0	5,7%	

Elaboração: Grupo de Conjuntura da Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas (Dimac) do Ipea.

A partir deste contexto, as novas projeções do Grupo de Conjuntura da Dimac/Ipea indicam variação do IPCA em 2022 de 5,7%, comparativamente menor à estimada na edição anterior da visão geral da Carta de Conjuntura (6,6%). No caso dos preços administrados, a projeção atual é de deflação de 4,2%, em comparação à alta de 1,1%, prevista anteriormente. Em relação aos bens industriais, a expectativa de inflação

recuou de 9,1% para 8,7%. Todavia, as projeções de inflação para os alimentos no domicílio e para os serviços foram elevadas, avançando de 12,3% e 6,9% para 13,2% e 7,6%, respectivamente.

INPC: projeção para 2022
(Em % e p.p.)

	Projeção anterior			Projeção atual		
	Peso	Previsão da taxa de variação	Contribuição para o INPC 2022	Peso	Previsão da taxa de variação	Contribuição para o INPC 2022
Alimentos no domicílio	18,4	12,6%	2,3	19,5	13,8%	2,7
Bens Livres - exceto alimentos	26,1	8,9%	2,3	26,7	8,3%	2,2
Serviços - totais	29,0	6,6%	1,9	28,5	7,2%	2,0
Serviços - exceto educação	25,4	6,6%	1,7	25,0	7,2%	1,8
Educação	3,6	6,7%	0,2	3,5	7,1%	0,2
Monitorados	26,5	-0,9%	-0,2	25,3	-3,9%	-1,0
INPC	100,0	6,3%		100,0	6,0%	

Elaboração: Grupo de Conjuntura da Dimac/Ipea.

No caso do Índice de Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), a projeção do Grupo de Conjuntura da Dimac/Ipea também foi revista para baixo, de modo que a taxa estimada recuou de 6,3% para 6,0%. Em relação aos preços administrados, os modelos mostram que a deflação projetada para o ano deve ser ainda mais intensa, passando de -0,9% para -3,9%. Ainda que em menor intensidade, a inflação esperada para os bens industriais também foi reduzida – alta de 8,3%, ante taxa de 8,9% projetada anteriormente. No entanto, há uma previsão maior para a inflação dos alimentos e dos serviços livres, cujas taxas de variação projetadas avançaram de 12,6% e 6,6% para 13,8% e 7,2%, respectivamente.

Para 2023, as projeções de inflação foram mantidas em 4,7%, tanto para o IPCA, quanto para o INPC.

3.5. Cenário das agências de fomento

As agências de fomento estaduais, como a própria AGE, fazem parte de um conjunto de instituições que compõem o Sistema Nacional de Fomento (SNF), tendo como missão promover o desenvolvimento brasileiro por meio do financiamento a setores estratégicos. O SNF tem um papel decisivo na viabilização de projetos, financiamento de atividades produtivas e na descentralização da regionalidade dos mesmos e execução de diversas políticas públicas.

Com o cenário de Selic alta e os fatores endógenos e exógenos que alimentam a alta inflação, a consequência é uma transferência natural dos recursos da economia produtiva para o mercado financeiro, que desfavorece o crescimento da carteira de empréstimo em função dos baixos volumes de investimentos produtivos. A inflação e a queda da renda média da população, por outro lado, afetam o fluxo de caixa das empresas, aumentando a demanda por operações de giro e microcrédito, mas também aumentando o risco de inadimplência.

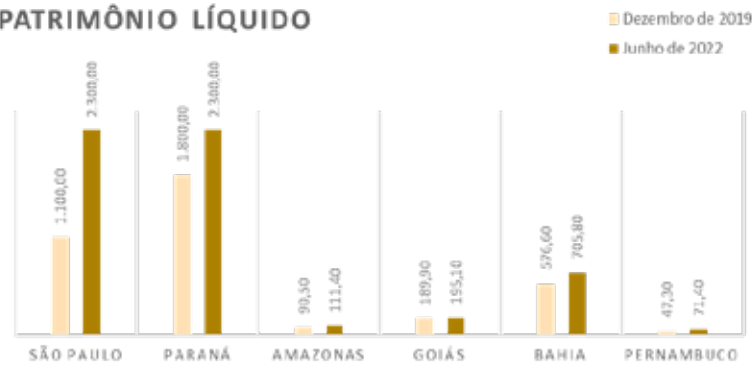
Nesse contexto, as agências de fomento assumem um papel bastante relevante, pois podem atuar oferecendo crédito rápido e mais barato que a média do mercado privado. Nos últimos dois anos, o Sistema Nacional de Fomento foi fundamental, por exemplo, no socorro às micro e pequenas empresas.

Segundo dados da Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE), dos R\$ 62 bilhões disponibilizados pelo Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), 78% foram executados por agentes financeiros vinculados ao SNF. No setor do comércio, fortemente atingido pela crise, a carteira de crédito com o SNF cresceu 43,9%, com R\$ 35 bilhões adicionais emprestados. Os empréstimos para capital de giro, outra necessidade básica na crise, cresceram 31% em 12 meses. A carteira de crédito ativa do Sistema chegou a R\$ 1,8 trilhão, o maior volume registrado desde o ano de 2016.

Analisando a situação comparativa de cinco agências de fomento selecionadas em todas as regiões do país, percebemos as assimetrias entre as instituições, revelando as principais dificuldades de atuação entre aquelas de menor porte.

Todas as agências de fomento acompanhadas tiveram algum nível de crescimento no patrimônio líquido. Algumas, como a Desenvolve SP, do estado de São Paulo, quase duplicaram, numa demonstração de que houve mais aporte de recursos por parte dos controladores, apostando na atuação das empresas como um instrumento de política pública importante para o enfrentamento da crise econômica. Em Pernambuco, houve aporte de recursos que fizeram o patrimônio da AGE alcançar o limite de aportes autorizados pela Lei de sua criação.

PATRIMÔNIO LÍQUIDO



Fonte: www.bancodata.com.br

De modo geral, o crescimento nos aportes foi acompanhado pelo crescimento no desempenho das agências, que incrementaram significativamente o volume de operações contratadas. Pernambuco aumentou o volume de operações em quase cinco vezes.

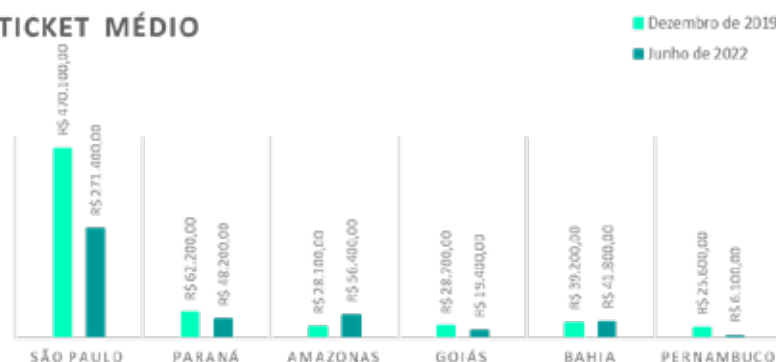
QTD DE OPERAÇÕES ATIVAS



Fonte: www.bancodata.com.br

O crescimento no volume de operações, por sua vez, foi acompanhado por uma redução do ticket médio, evidenciando a prioridade dada ao apoio para negócios de menor porte. São Paulo, por exemplo, diminuiu o ticket médio em 42%. Em Pernambuco, reduzimos o ticket médio a menos de 25% dos valores praticados antes da pandemia, por conta do foco dado às operações de microcrédito.

TICKET MÉDIO



Fonte: www.bancodata.com.br

Embora o aumento do volume de operações seja um motivo de comemoração para as instituições pertencentes ao SNF, é forçoso reconhecer que a atividade econômica não foi completamente retomada. Com a inflação e os juros em alta, a redução da renda disponível das famílias e empresas segue alimentando uma inadimplência persistente, o que pode ser observado no crescimento da provisão para créditos de difícil liquidação nos balanços das agências estaduais. Em São Paulo, por exemplo, a provisão mais que dobrou. Em Pernambuco, a provisão cresceu muito significativamente, sobretudo por conta do foco dado às operações de microcrédito, sendo que 77% da provisão foram decorrentes da inadimplência de contratos com microempreendedores, em sua maioria, informais.



Fonte: www.bancodata.com.br

Os dados comparados apresentados nos permitem identificar com clareza os grandes desafios estratégicos postos para as agências de fomento em geral e para a AGE em particular. De um lado, continuar a ampliar o alcance do crédito para as micro e pequenas empresas e empreendedores. De outro, enfrentar o problema da inadimplência persistente.

4. Produtos e serviços

Sendo a AGE uma instituição financeira autorizada a funcionar pelo Banco Central sob a égide da Resolução 2.828, de 2 de abril de 2001, o foco da sua atuação é o financiamento “de empreendimentos que visem à ampliação ou à manutenção da capacidade produtiva de bens e serviços, previstos em programas de desenvolvimento econômico e social da Unidade da Federação onde tenham sede” (Inciso II, § 1º do Art. 1º da referida resolução). Dessa forma, seus produtos e serviços se resumem a diversos tipos de linhas de crédito, direcionadas a finalidades e públicos específicos. No âmbito da gestão mais operacional da AGE, tais linhas de crédito são classificadas em operações de Microcrédito e Operações Especiais.

4.1. Operações de Microcrédito

São classificados como operações de Microcrédito os financiamentos a empreendimentos formais ou informais (Microempreendedor Individual – MEI e Pessoas Físicas), limitados a R\$ 21 mil por contrato. As regras para acesso ao microcrédito estão estabelecidas nos manuais específicos de cada uma das linhas disponibilizadas para este público.

Dentre as principais linhas de microcrédito, destacam-se:



Programa Crédito Popular: Focado no investimento em pequenos e micronegócios em todas as regiões do Estado, seja de forma individual (com avalista) ou em grupos compostos por três até cinco pessoas (aval solidário). A linha, lançada em outubro de 2019, tem valor máximo de R\$ 5 mil e prazo de pagamento em até 14 meses, com até dois meses de carência. Seu diferencial é a taxa de juros, de apenas 0,50% ao mês para quem paga em dia e recebe o bônus de adimplência, mais competitiva que as do mercado. Além disso, o financiamento é menos burocrático, uma vez que o crédito pode ser liberado em até três dias, permitindo que as pessoas tenham acesso aos recursos de forma rápida e simples.



CredAGE Jovem Empreendedor: Linha voltada a empreendedores e empreendedoras de 18 a 29 anos de idade, lançada em março de 2022 em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança e Juventude (SDSCJ-PE). O financiamento é de até R\$ 7 mil, com prazo de pagamento em até 18 meses e taxa de juros prefixada de 0,75% ao mês, considerando o bônus de adimplência.

Um dos objetivos desta linha é incentivar a formalização, para que os beneficiários e beneficiárias possam acessar direitos como aposentadoria, auxílio-doença e salário-maternidade. Os recursos podem ser solicitados por MEIs ou por pessoas físicas interessadas em se formalizar. Outro pré-requisito é que os negócios já estejam em funcionamento no Estado há pelo menos seis meses.



CredAge Kit Gás: Linha exclusiva para motoristas de táxi e de aplicativos de transporte, além de profissionais autônomos que utilizam seus veículos para trabalho. Foi lançada em novembro de 2021 por meio de uma parceria com a Companhia Pernambucana de Gás (Copergás), integrando um plano mais amplo para incentivar o uso do gás natural veicular (GNV) no Estado.

O valor é de até R\$ 8 mil e o prazo de pagamento é de 24 meses, com taxa de juros de 0,99% ao mês, para quem pagar em dia. Pode ser contratada por pessoas físicas ou jurídicas com pelo menos um ano de atuação. No caso de motoristas de aplicativos, é preciso ter mais de 4,7 estrelas de avaliação em seu perfil e apresentar telas comprovando a avaliação, tempo de atuação e número de viagens. A atividade precisa estar regularizada no município de atuação.



Crédito Emergencial MEI: Lançado em junho de 2022, oferece crédito de até R\$ 6 mil, com taxa zero de juros, aos MEIs que tiveram seus negócios afetados em decorrência das fortes chuvas que atingiram Pernambuco. O financiamento é parcelado em até 24 meses, sendo três meses de carência e 21 parcelas fixas, com previsão de R\$ 3 milhões em desembolsos. Até 80% do valor financiado podem ser

garantidos pelo Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas (Fampe), do Sebrae. Também foram dispensadas as garantias para análise de crédito e a exigência de certidões negativas de débito. A linha foi disponibilizada para MEIs localizados nos 37 municípios que tiveram situação de emergência decretada, sendo necessária a comprovação de que suas atividades foram realmente afetadas pelas chuvas. Outra medida para garantir assistência aos empreendedores foi a prorrogação de parcelas de quem já possuía operações de microcrédito com a AGE, incluindo o Crédito Popular. A postergação foi feita para as parcelas referentes aos meses de abril, maio, junho e julho de 2022, com expectativa de beneficiar aproximadamente 1,5 mil empreendedores e empreendedoras.



Mulheres Empreendedoras: Lançada em novembro de 2021, a ação é uma parceria da AGE com a Secretaria da Mulher (SecMulher-PE) e tem como objetivo fomentar a cultura do empreendedorismo feminino, mobilizando e estimulando ambientes de negócios e promovendo a formalização e a igualdade de gênero.

Por meio do programa, pessoas físicas do gênero feminino ou microempreendedoras individuais (MEIs) que já tenham contratado algum microcrédito com a AGE, tenham liquidado as parcelas sem atraso de mais de 30 dias e queiram investir na expansão do seu negócio podem pleitear uma nova linha de crédito. O valor é de até R\$ 20 mil, com prazo de pagamento de 36 meses, sendo três meses de carência, com taxa de juros de apenas 0,5% ao mês, considerando o bônus de adimplência – a mesma taxa do Crédito Popular.

Como contrapartida ao financiamento, as interessadas devem apresentar a formalização do empreendimento e participar de uma capacitação oferecida pela SecMulher-PE, abordando temas como políticas públicas para mulheres, empreendedorismo feminino e formalização e gestão do negócio.



Mercado de Camaragibe: Linha criada para apoiar comerciantes afetados pelo incêndio ocorrido no local no dia 25 de maio de 2022,

ocasião em que ficaram comprometidas tanto a estrutura física do prédio quanto parte do estoque de materiais guardados pelos 200 permissionários. O crédito é no valor de até R\$ 5 mil, com prazo de pagamento de 21 meses, sendo dois meses de carência. É direcionado à aquisição de mercadorias e à reestruturação dos negócios para que os comerciantes possam retomar suas atividades. Para as operações adimplentes (pagamentos em dia), não há cobrança de taxa de juros. O recurso pode ser solicitado tanto de forma individual (até R\$ 5 mil) quanto por meio de grupo solidário, no valor de até R\$ 21 mil. A liberação do recurso ocorre após ser verificado que o cliente opera em ambiente provisório, disponibilizado pela Prefeitura de Camaragibe em parceria com o Governo do Estado.

4.2. Operações de Crédito Especiais

São classificados como Operações Especiais os financiamentos a empreendimentos formais ou ainda o apoio a ações de inovação com recursos do Fundo Inovar, até o limite de R\$ 2 milhões por PJ ou grupo econômico.

Dentre as principais linhas de crédito vigentes nesta modalidade, destacam-se:



CredAge Retomada: Lançado em agosto de 2021 com o objetivo de apoiar a recuperação das empresas de pequeno porte e impulsionar a economia pernambucana, no contexto do Plano Retomada do Governo do Estado. São três faixas de valores: até R\$ 21 mil para MEI, até R\$ 100 mil para Microempresa (ME) e até R\$ 500 mil para Empresa de Pequeno Porte (EPP). A taxa de juros é de 0,99% ao mês (para as parcelas pagas até a data de vencimento).

O prazo para pagamento é de até 36 meses, com três meses de carência. Os recursos podem ser utilizados tanto para investimento quanto para capital de giro, seja no setor de serviços, no comércio ou na indústria.



CredAge Investimento: Linha específica para investimentos em bens tangíveis e intangíveis, tais como: bens e veículos de carga/transporte; ativos fixos (máquinas e equipamentos); implantação de novos

produtos ou serviços; e reforma de imóveis e de instalações. O financiamento pode ser de até 80% do valor do bem ou serviço.

Para operações com 72 meses, sendo 12 de carência (60 + 12), a taxa de juros é de TJLP mais de 1% a 10% ao ano. Já para operações com até 48 meses, sendo 12 de carência (36 + 12), a taxa de juros é de CDI mais 6% a 12% ao ano, em parcelas pós-fixadas, e 10% a 20% ao ano



CredAGE Inovar Startup: Voltada ao financiamento da expansão ou consolidação de empresas de base tecnológica de Pernambuco, lançada em parceria com a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (Secti-PE) em setembro de 2022. Conta com recursos reembolsáveis do Fundo Inovar e oferece financiamento de até R\$ 200 mil, com pagamento em até 60 meses e carência de até 12 meses. A taxa de juros é pós-fixada: a partir de TJLP mais 5% ao ano.

O objetivo é fomentar startups já em operação com recursos para capital de giro ou investimento. As potenciais beneficiárias são empresas de base tecnológica que se encontram na fase de tração, isto é, quando já apresentam lucros iniciais e receitas crescentes, porém ainda não ganharam escala em sua área de atuação.



5. Análise de ambiente (SWOT)



Forças

Consideram-se as características internas desenvolvidas por competências que se contrapõem às ameaças externas:

- I. **Equipe técnica competente:** Pessoal conta com bom nível de formação e experiência;
- II. **Recursos financeiros:** Atualmente dispõe de um caixa que possibilita o aumento do número de operações;
- III. **Capilaridade na região:** A agência estabeleceu parcerias com centros de atendimento a empreendedores do próprio Governo do Estado, dos municípios e do SNF, que auxiliam na prospecção de operações em praticamente todos os municípios do Estado;

IV. **Controle Interno:** A AGE conta com unidade própria de Controle Interno que garante transparência nos processos em função do atendimento das diversas obrigações regulatórias, tais como: Auditoria Interna, Auditoria Externa, Tribunal de Contas do Estado (TCE), Secretaria da Controladoria-Geral do Estado (SCGE) e Banco Central do Brasil (Bacen), tendo inclusive, por dois anos consecutivos, atingido o nível máximo de conformidade (Nível 5), atribuído e certificado pela SCGE;

V. **Tomada de decisão horizontalizada:** Corpo diretivo local, com possibilidade de tomada de decisão participativa e horizontalizada;

VI. **Agilidade na customização e implementação de novos produtos e parcerias:** A empresa tem alta capacidade de se articular junto ao acionista controlador, no intuito de desenvolver produtos que apoiem políticas públicas implementadas pelo Estado;

VII. **Marca e produtos fortalecidos e com visibilidade ampliadas:** A agência conseguiu nos últimos anos, por meio da intensificação do trabalho de divulgação, tanto nos canais de mídia tradicionais quanto nas redes sociais, a ampliação do conhecimento da marca e dos produtos da AGE. Um dos parâmetros mais significativos, que demonstra tal crescimento de visibilidade perante a sociedade, foi um expressivo incremento no número de seguidores em suas redes sociais. A AGE atualmente conta um quantitativo de seguidores consideravelmente maior do que em anos anteriores, superando, inclusive, outras agências de fomento de maior porte e com mais recursos.

Fraquezas

São as desvantagens internas que uma empresa apresenta, desfavorecendo-a nos momentos em que as oportunidades externas aparecem.

I. **Falha/deficiência de sistemas:** As empresas prestadoras de serviços de informática que cabem no orçamento da AGE são pequenas, com baixa capacidade de resolução de problemas e de correção de erros que surgem na operação de suas ferramentas;

II. **Ausência de quadro próprio:** O quadro funcional não é próprio, composto por servidores comissionados, o que acarreta baixa capacidade de retenção de talentos, fato este que seria vital para a maturidade do profissional na execução das atividades da agência, as quais são especializadas e submetidas à supervisão e constante atualização de normativos pelo Banco Central;

III. **Burocracia:** Por se tratar de uma Sociedade de Economia Mista, a Agência precisa cumprir normativos que estão atrelados ao setor público, acrescentando burocracia inexistente nos concorrentes privados;

IV. **Limitação legal de atuação:** A legislação que regulamenta a atividade não permite que a instituição realize atividades como a abertura de contas; emissão de cartão e isenção de tarifas;

V. **Patrimônio líquido reduzido:** Em Pernambuco, o patrimônio líquido está no seu limite, visto que houve aportes de recursos que fizeram o capital da AGE alcançar o máximo de aportes autorizados pela Lei de criação. Além de estar no limite, este capital é muito baixo quando comparado com agências de fomento de outros estados.

Oportunidades

São fatos, fenômenos, tendências ou situações existentes ou latentes no ambiente externo à instituição, que representam, para o futuro desejado, efeito indutor, possibilidades de alianças, estímulos e convergência de interesses.

I. **Acesso a dados:** Por ser uma empresa do Governo do Estado, a agência tem acesso a informações econômicas, sociais e produtivas;

II. **Parcerias estratégicas:** Facilidade de realização de parcerias com outros entes públicos ou privados, dos mais diversos setores da economia;

III. **Novos marcos regulatórios para o setor financeiro:** O advento da regulamentação para Open Banking, trava de recebíveis de cartões de crédito e a instituição do Fundo Garantidor de Pernambuco;

IV. **Novo Governo a iniciar a gestão:** O início de uma nova gestão no governo do Estado, a partir de 2023, sinaliza um novo horizonte de políticas públicas, em que a AGE pode atuar de forma a contribuir com os resultados desejados pelos novos gestores;

V. **Ampliação da divulgação da marca e dos produtos da AGE:** A Agência poderá continuar, nos próximos anos, o trabalho de expansão da divulgação da sua marca e dos seus produtos, fato este que poderá expandir a oportunidade de novos negócios e parcerias.

Ameaças

Ameaças são fatos, fenômenos, tendências ou situações existentes ou latentes no ambiente externo que constituem obstáculos, impedimentos, conflitos de interesses ou antagonismos aos princípios, missão, visão e valores da empresa, podendo causar efeito paralisante ou de retrocesso na sua ação.

I. **Concorrência:** Fintechs representam a nova barreira em serviços financeiros, ofertando crédito de forma rápida e flexível, dificultando a concorrência dos produtos da AGE;

II. **Aspectos normativos:** agências de fomento, por sua natureza, cumprem rígidos processos de acompanhamento, conformidade e transparência semelhantes aos dos bancos de grande porte, sem, no entanto, ter as mesmas condições de realizar as atividades;

III. **Incertezas no ambiente econômico:** No cenário de pós-pandemia, o ambiente econômico no Brasil e em Pernambuco, por consequência, encontra-se com taxa de juros elevada, inflação em um patamar ainda alto, inadimplência crescente e renda em queda. Esses elementos fazem com que as camadas mais carentes da população, público-alvo principal dos programas de microcrédito da AGE, estejam fragilizadas economicamente.



6. Direcionadores estratégicos 2023-2027

Com base nos cenários analisados, os desafios e perspectivas para consolidar a atuação da AGE estão postos. Os direcionadores estratégicos de ação apontam com clareza para a necessidade premente de atuar na recuperação econômica do Estado, ampliando o alcance do crédito para as micro e pequenas empresas e empreendedores e para o enfrentamento do problema da inadimplência persistente, em especial das operações de microcrédito.

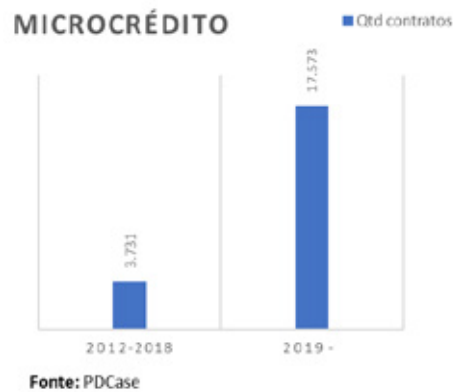
Nesse sentido, o presente Plano de Negócios, construído em período de transição governamental, tem o duplo papel de cumprir a exigência formal da Lei das Estatais, mas também de apresentar com clareza a visão estratégica da gestão atual, delineando um conjunto de propostas e iniciativas que, espera-se, sirvam de inspiração para a futura gestão da instituição no período 2023-2027.

Nos tópicos seguintes, abordaremos com mais detalhes as propostas e iniciativas estratégicas que a direção atual considera mais importantes para impulsionar a relevância da AGE como instrumento do desenvolvimento de Pernambuco.

6.1. Estratégia para o Microcrédito

As operações de microcrédito sempre foram uma parte importante do foco de atuação da AGE desde sua fundação. Até o ano de 2018, grande parte das operações de microcrédito eram realizadas pelo Fundo para Fomento a Programas Especiais de Pernambuco (Fupes-PE).

A atuação da AGE no campo do microcrédito, embora importante, era bastante tímida. Até o início de 2019, apenas 3.731 contratos de microcrédito tinham sido firmados. Com o advento do programa Crédito Popular, em outubro daquele ano, e até os dias atuais, mais de 17 mil contratos de microcrédito foram assinados em apoio ao croempreendedorismo do Estado, conforme gráfico abaixo.



O sucesso no crescimento significativo das operações de microcrédito executadas pela AGE se deve, em grande medida, à prioridade dada pelo acionista controlador à iniciativa. Vários dos obstáculos operacionais que estiveram presentes na execução do programa foram superados com o apoio do Governo do Estado.

O principal obstáculo enfrentado pela AGE na execução do programa se referia ao seu alto custo de operação. A experiência mais bem-sucedida de microcrédito da América Latina, o programa Crediamigo do Banco do Nordeste (BNB), que serve de referência e modelo para o Crédito Popular, conta com a ação de um profissional muito relevante para o andamento desse tipo de programa que é o agente de crédito, que atua como facilitador do acesso ao financiamento para as camadas de maior fragilidade socioeconômica da população, o público-alvo principal das linhas de microcrédito.

O agente de crédito é o responsável por todo o contato com o microempreendedor interessado e pela avaliação inicial do seu negócio, além da atividade de cobrança, quando ocorre inadimplência por parte dos beneficiários. É ainda responsável por organizar os grupos solidários, um tipo de arranjo muito comum em operações de microcrédito em que os membros do grupo são simultaneamente tomadores e avalistas da operação.

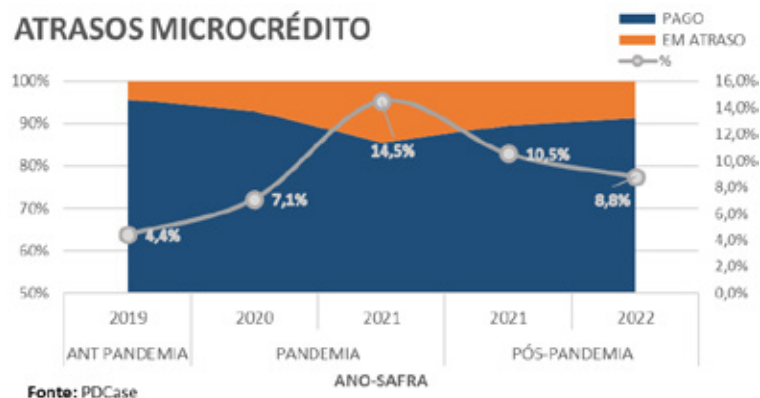
Assim é que o custo de contratação e manutenção dos agentes de crédito, com salários, diárias e deslocamentos, foi viabilizado mediante parceria da AGE com outra empresa estatal controlada pelo Governo do Estado, a Agência de Desenvolvimento de Pernambuco (Adepe, antiga AD Diper).

Outro importante obstáculo, superado por decisão do controlador, referia-se à taxa de juros a ser cobrada na operação. Estudos indicavam que a taxa necessária para cobrir

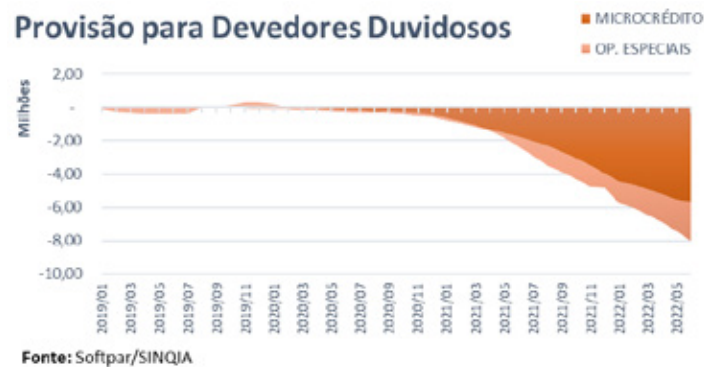
os custos e a inadimplência média esperada seria de aproximadamente 2% ao mês. Até o final de 2020, a taxa praticada no programa era de 1,99% ao mês, considerada alta na ocasião. No final de 2020, o controlador aceitou subsidiar a operação através do mecanismo de equalização da taxa de juros previsto na Lei do Fupes-PE. A taxa para o beneficiário foi reduzida para 0,99% ao mês e, a diferença para os 2%, suportada por recursos do referido fundo. Em agosto de 2021, após o fim das medidas mais restritivas de circulação de pessoas decorrentes da pandemia, e como parte de um plano de medidas de estímulo à atividade econômica, a taxa de juros para o beneficiário foi novamente reduzida, desta vez para 0,50% ao mês.

Ocorre que, passados três anos do início da dinamização do programa de microcrédito da AGE, uma das premissas adotadas no início do programa não se verificou. Com base na experiência da própria AGE e nos relatos de gestores dos programas de microcrédito do Banco do Nordeste, o nível de atrasos estimado seria de, no máximo, 5%.

Contudo, o que se verificou foi que nos contratos firmados nos períodos mais restritivos à circulação de pessoas durante a pandemia, o percentual de atrasos chegou a 7,1% no ano de 2020 e 14,5% no ano de 2021. Os contratos firmados a partir de junho de 2021, considerado o marco final das medidas mais restritivas de combate à pandemia, permaneceram com um alto nível de atraso (10,5%). Em 2022, embora se perceba uma redução nos atrasos dos contratos mais recentes (8,8%), o percentual ainda é muito alto e atesta as fragilidades socioeconômicas por que passam as parcelas mais pobres da população, conforme já abordamos em tópicos anteriores.



Em consequência, os atrasos têm afetado sobremaneira os balanços da empresa. A despesa de provisão acumulada de 2019 até junho de 2022 tem sido muito alta e incomum na experiência da agência: 77% das provisões acumuladas se referem a contratos de microcrédito.



Como forma de se contrapor à alta inadimplência verificada nas linhas de microcrédito, a Diretoria Colegiada implementou diversas ações. Como primeira medida, ainda em abril de 2021, a AGE promoveu licitação para contratação de serviços de cobrança ativa e receptiva de clientes em situação de inadimplência. O contrato foi celebrado em maio de 2021, com a empresa Portes Marinho Advogados Associados SS – EPP, vencedora do certame.

Em meados de 2021, a Diretoria Colegiada publicou uma resolução específica para oferecer descontos e oportunidades de parcelamento das dívidas de microcrédito. Como parte desses esforços de cobrança, também estabeleceu uma divisão de carteiras, com a participação de diversas áreas da AGE, tentando otimizar os contatos com os devedores e uma cobrança mais direcionada e efetiva, de acordo com as respectivas faixas de atraso. A régua de cobrança foi dividida em três faixas de atraso, envolvendo os agentes de crédito contratados, a empresa de cobrança e a Assessoria Jurídica da AGE.

Para a primeira faixa de atraso, a Diretoria Colegiada criou um Programa de Metas de cobrança específicas para os agentes de crédito, que passou a subsidiar a remuneração variável dos mesmos, dando um peso maior, dentre as variáveis, à redução no índice de inadimplência de suas respectivas carteiras.

Após a atuação direta dos agentes, os contratos inadimplentes não solucionados seguiam para a fase de cobrança através da empresa contratada. Na hipótese de retorno da empresa terceirizada sem solução, os contratos passariam para a Assessoria Jurídica da AGE, para cobrança através de mutirão.

Essa estratégia resultou em uma recuperação parcial dos contratos inadimplentes, conforme gráfico abaixo.



O que se percebeu, em especial com o esforço de cobrança dos contratos da primeira faixa, a cargo dos agentes de crédito, foi que, a despeito de conseguirmos regularizar cerca de 100 contratos por mês, a cada mês, outros contratos, antes adimplentes, passavam a apresentar irregularidade nos pagamentos, neutralizando o resultado dos contratos recuperados nos meses anteriores. Assim é que, apesar do empenho empregado para a regularização dos inadimplentes, em dezembro de 2021, 1.066 contratos irregulares estavam no portfólio de cobrança dos agentes de crédito e, ao final de maio de 2022, esse portfólio continha 1.167 contratos. Nesse mesmo período, foram regularizados 484 contratos, porém, 585 outros contratos passaram a inadimplir.

A conclusão inevitável é a de que fatores exógenos à ação da AGE, estruturalmente associados à atividade econômica deprimida e às fragilidades socioeconômicas do público-alvo do microcrédito, têm afetado o nível de atrasos da carteira. Em certa medida, os efeitos deletérios desses fatores foram majorados pela abrupta queda na economia em decorrência da pandemia de Covid-19, mas ainda persistem a despeito de alguma retomada da atividade econômica.

Tais leituras da realidade foram discutidas com o Conselho de Administração, donde se concluiu que:

- A AGE atua na faixa do público-alvo não atendido pelo Programa Crediamigo, do BNB, o que implica num portfólio de clientes/beneficiários de maior vulnerabilidade socioeconômica e, portanto, com maior propensão à inadimplência;
- Para compensar a alta inadimplência e manter a sustentabilidade financeira da AGE, seria necessário um conjunto de medidas mais restritivas de acesso ao microcrédito, tais como o aumento na taxa de juros e a vedação a operações em municípios com alto índice de inadimplência. Medidas que, se adotadas, estariam em conflito com os objetivos sociais do programa desejados pelo controlador;

- A carteira do microcrédito, então, seria mais bem operada se alocada no Fupes-PE. Por meio dele, o Governo do Estado poderia decidir qual o equilíbrio desejado entre subsídio e restrição do acesso ao crédito e alocar recursos suficientes no orçamento do fundo ano a ano para executar o programa. Ademais, atualmente, o fundo já suporta dois terços da taxa de juros do programa de microcrédito;
- Operada por dentro do balanço da AGE, a carteira de microcrédito tem afetado de forma persistente a despesa de provisão para devedores duvidosos, o que tem posto em risco a sua sustentabilidade e, em última análise, a sua própria existência como instituição financeira autorizada a funcionar pelo Banco Central.

6.1.1. Transferência da carteira do Microcrédito para o Fupes-PE

A principal proposta de estratégia em curso para lidar com o problema da inadimplência do microcrédito, então, é a transferência da carteira de Microcrédito da AGE para o Fupes-PE, por meio de cessão não onerosa de ativos.

A proposta foi elaborada pela Diretoria Colegiada, após exame dos programas de microcrédito implantados em outras unidades da federação, com vistas à criação de alternativas para redução do valor destinado à provisão e consequente alteração no cenário do resultado contábil da AGE.

O modelo consiste na migração das operações do Microcrédito da carteira da AGE para o Fupes-PE, para a alocação dos recursos no Fundo, à semelhança do que praticam outros estados da Federação, a exemplo de São Paulo. Com a operacionalização do modelo, os aspectos socioeconômicos do Programa de Microcrédito, relevantes para o acionista controlador, permanecem preservados, sem que os riscos de inadimplência afetem o balanço da instituição, garantindo a sua estabilidade econômica, bem como a continuidade do Crédito Popular com qualquer outra denominação e escopo que desejar a futura administração do governo estadual.

O modelo de cessão proposto se coaduna perfeitamente com a finalidade do Fupes-PE, pois, como já mencionado, o fundo hoje já suporta boa parte dos custos do programa sob a forma de equalização da taxa de juros.

Após ampla discussão e aprovação pelo Conselho de Administração, a matéria foi deliberada e aprovada também pelo Conselho Diretor do Fupes-PE e submetida à Assembleia Geral, em razão de seus impactos na redução do capital da AGE.

Em atendimento à recomendação do acionista controlador, a matéria foi encaminhada à Procuradoria Geral do Estado (PGE), com vistas à análise dos aspectos legais e, na data de 06/12/2022, foi prolatado pela Procuradoria Consultiva da PGE o Parecer nº 0586/2022, que conclui no sentido da legitimidade jurídica da cessão da carteira de crédito da AGE para o Fupes-PE, condicionada ao cumprimento dos requisitos do Código Civil e à aprovação da operação pelo Bacen.

6.1.2. Revisão dos modelos de avaliação dos clientes

Conforme detalhamos em outros tópicos, as operações de Microcrédito da AGE adotam as melhores práticas largamente utilizadas por agentes financeiros nas atividades de prospecção e análise de crédito de potenciais beneficiários.

A atividade de prospecção de beneficiários consiste nos contatos para coleta de informações cadastrais com os interessados, levantamento e avaliação inicial das capacidades e potencialidades do negócio a ser apoiado. Essa atividade é a principal responsabilidade do agente de crédito e o seu instrumento mais relevante é o LSE (Levantamento Socioeconômico), que também serve de base para a atividade seguinte, a análise de crédito, essa executada por uma equipe de analistas especializados da AGE. A análise de crédito atualmente é realizada de forma manual através do exame dos formulários preenchidos em papel pelos agentes de crédito.

Nesse sentido, a Diretoria Colegiada entende que o processo de análise de crédito pode ser melhorado, com o desenvolvimento de uma metodologia estatística baseada em score, em que se pretende associar a renda informada pelo interessado ao seu padrão de vida e consumo e, com essas informações, melhorar a avaliação da probabilidade de inadimplência do beneficiário.

Essa metodologia tornará a análise mais automática e mais barata, diminuindo o tempo de tramitação das operações possíveis. É um modelo baseado em aprendizado de máquina, em que quanto mais análises forem feitas, maior a chance de acerto, pois o modelo “aprende” com as tentativas. Esse processo está, atualmente, em fase inicial de testes.

6.1.3. Parcerias com bancos digitais

É sabido que a AGE enfrenta problemas de imagem junto a parte de seus clientes, em especial os do microcrédito, no que se refere à percepção do excesso de burocracia e necessidade da apresentação de documentos comprobatórios em meio físico.

Por ser uma instituição financeira supervisionada pelo Banco Central, a AGE precisa cumprir certos normativos do Conselho Monetário Nacional (CMN) que exigem a adoção de políticas cadastrais rigorosas. A impressão do “excesso de burocracia” decorre diretamente do dever de cumprir estas exigências regulatórias.

Na perspectiva de reduzir a burocracia na prospecção de clientes, a AGE vem pesquisando alternativas que buscam facilitar a coleta, o envio e o tratamento das informações dos clientes. Neste sentido, a melhor solução encontrada passa pela formalização de uma parceria com instituição financeira ou de pagamento, caracterizada como fintech. As fintechs são empresas reguladas pelo Banco Central que possuem sistemática adequada para a identificação do cliente, coleta e tratamento de informações de forma rápida e segura.

Desde o ano de 2021, a AGE vem conversando com representantes de algumas dessas instituições buscando entender e definir qual a melhor estratégia de ação e suas vantagens.

Como vantagens de uma parceria deste porte, pode-se destacar:

- A agilidade na coleta de informações e no cadastro dos clientes;
- Os ganhos de produtividade na cobrança antes dos vencimentos das parcelas e após seus vencimentos;
- A redução dos custos de emissão de boletos;
- A possibilidade da utilização de PIX para recebimento, eliminando a necessidade de trabalhar com vários bancos;
- A eliminação de horários para liberação dos recursos (hoje há limitação de liberação até as 15h, para eliminar o risco de não recebimento);
- O ganho operacional, já que não haveria questões de erros causados por contas correntes inativas, inconsistentes ou com limitador de movimento mensal (como Conta Fácil, por exemplo);
- A possibilidade de emissão de cartão de débito e crédito próprio com maior circulação no mercado;
- A possibilidade de divulgação da marca através da parceria.

6.2. Estratégia para Operações Especiais

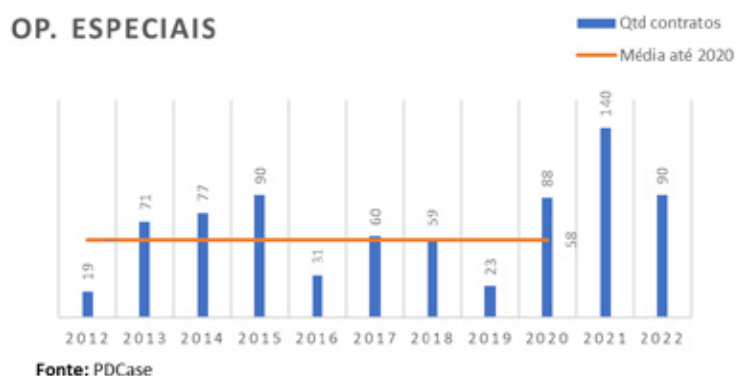
As operações ditas “especiais”, aquelas de maior volume e que demandam mais documentos e tempo de análise, sempre foram o principal foco de atuação da AGE desde sua fundação. O objetivo precípua da atividade de fomento subjacente à missão

da AGE é o estímulo ao crescimento das empresas para apoiar a geração de emprego e renda no território de Pernambuco.

Considerando o cenário do momento, quando estava instalada a segunda onda da pandemia por Covid-19, iniciada um ano antes, em março de 2020, e retomadas as medidas mais severas de isolamento social com eventos de lockdown, suspensão de contratos de trabalho e forte impacto em empresas de diversos setores, foi lançada em março de 2021 a linha Giro AGE Emergencial, com condições de financiamento de capital de giro para MEI, ME e EPP no valor de até R\$ 50 mil, com prazo de pagamento de até 36 meses, sendo seis meses de carência, e taxa de juros prefixada de 1,25% ao mês, já com bônus de adimplência de 50%.

No final de agosto de 2021, foi lançada a linha CredAGE Retomada, com condições melhores que a linha Giro AGE Emergencial. Esta substituiu a anterior como carro-chefe do setor. O limite de crédito aumentou inicialmente para R\$ 100 mil e posteriormente para R\$ 500 mil se EPP, a taxa de juros caiu para 0,99% ao mês para pagamento em dia e o prazo manteve-se em 36 meses, porém houve uma redução da carência para três meses, mas desta vez sem a cobrança de juros nesse período.

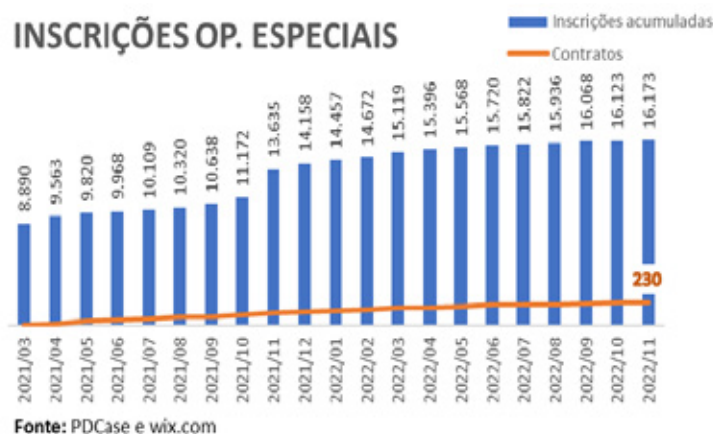
Até então, a atuação da AGE no campo das Operações Especiais se limitava a, no máximo, 90 operações por ano. A partir de 2021, com o lançamento das linhas GiroAGE Emergencial e CredAGE Retomada, criadas para lidar com os efeitos da pandemia com foco nas MPE (micro e pequenas empresas), foi possível superar essa marca, conforme gráfico abaixo.



Nas linhas de crédito de Operações Especiais lançadas a partir de 2021, para se candidatar ao financiamento, a empresa interessada deveria realizar uma inscrição com informações básicas de identificação no site da AGE e aguardar o contato da nossa equipe por e-mail ou telefone. No e-mail enviado, em resposta àquele recebido, eram

apresentadas as condições da linha e anexados formulários de cadastro e listas de documentos a serem encaminhados de forma digitalizada.

O principal obstáculo enfrentado pela AGE na execução dessas operações, contudo, refere-se à baixa “conversão” dos cadastros das empresas interessadas. Entre o lançamento das diversas linhas de crédito até o mês novembro de 2022, contabilizam-se 16.173 inscrições de interessados nas linhas de crédito de Operações Especiais e 230 contratos firmados. A taxa de conversão de inscrições em contratos, portanto, é de 1,4%, bastante inferior à mesma taxa de conversão do microcrédito, que é de 34%.



Analisando os tempos médios de tramitação das operações, podemos observar que a baixa taxa de conversão pode ser explicada, pelo menos em parte, pelo tempo de duração das operações. O quadro abaixo demonstra que, no ano de 2021, as operações contratadas levaram em média 106 dias, dos quais 69 dias, em média, foram despendidos pelo próprio cliente, levantando documentos e informações necessários à continuidade da operação e 37 dias, em média, tramitando dentro da própria AGE, entre cadastro, análise da capacidade de pagamento e liberação dos recursos.

No ano de 2022, viabilizamos uma série de alterações nos manuais das operações de forma a reduzir os documentos a serem produzidos pelos interessados. O resultado foi que, em 2022, o tempo médio foi reduzido para 49 dias, em especial por conta da redução da etapa em que a operação dependia inteiramente do cliente.

TEMPOS MÉDIOS (DIAS)		
Valores	2021	2022
TMP CLIENTE	69	16
TMP CONTR	37	33
TMP Total	106	49

Fonte: wix.com

O longo tempo de tramitação das operações é um empecilho relevante ao desempenho da AGE. A experiência da gestão atual é a de que a demora para retorno do cliente se deve à necessidade de providenciar documentos que o interessado não esperava que fossem necessários, como um simples alvará de funcionamento, uma licença de órgão externo ou a mera documentação contábil atualizada. Boa parte dos clientes, principalmente os de menor porte, não possuía nem conhecimento nem organização suficiente para que rapidamente pudessem juntar a documentação exigida para prosseguir com a operação.

Outro grande fator a contribuir na demora (e mesmo desistência) para finalização das operações é a ausência de garantias ou aval disponível, ao tempo e valor suficiente para cobrir a operação (a AGE exige avalista com renda suficiente para operações até R\$ 50 mil e garantias reais no valor de 130% do crédito para operações de maior valor). Com muita frequência, foi necessário que a empresa fizesse um esforço para viabilizar garantias. O mais comum, no entanto, era a constante necessidade de cobrar retorno dos clientes, que sinalizavam providenciar a documentação, mas acabavam se envolvendo com outras questões da rotina da empresa e não priorizavam esta ação.

Esse fato fica evidente quando analisamos as razões pelas quais parte significativa das inscrições não prosperaram. Dos 16.173 inscritos, apenas 230 (1,4%) redundaram em contratos; 860 (5,3%) explicitaram não ter como viabilizar garantias ou aval; 1.390 (8,6%) foram negados por diversos motivos, com destaque para a excessiva restrição junto aos serviços de proteção ao crédito, que atingia 800 inscritos; e 13.693 (84,7%) desistiram da operação, por diversas razões, dentre elas, em destaque, a simples ausência de retorno, correspondendo a 11.890 inscritos.

De um modo geral, a ausência de retorno é comumente associada à dificuldade de atender algum critério estabelecido pela linha de crédito. A sensação, ainda que subjetiva, da equipe envolvida no atendimento aos interessados, é que a ausência de retorno deve-se, sobretudo, à incapacidade, não explicitada, de viabilizar garantia ou aval para a operação. No gráfico abaixo, a distribuição das motivações.



Fonte: wix.com

Para atingir um público mais amplo e realizar mais operações, foram desenvolvidas várias ações de interação, dentre elas a insistência de contatos com inscritos, que não retornaram, por meio de mensagens WhatsApp ou ligação telefônica.

Ações de promoção em eventos locais de grande circulação, como a Feira Nacional de Negócios do Artesanato (Fenearte), a Feira de Beleza do Nordeste (Hairnor) e a Expo Franquias Nordeste foram realizadas visando à divulgação da AGE e à prospecção de novos clientes. Nessas ocasiões, a agência montou estandes próprios e equipes atuaram na distribuição de folhetos com informações sobre as principais linhas de crédito e atendimento inicial personalizado.

Participações em eventos do Sebrae-PE e em encontros virtuais com temas voltados ao crédito e ao empreendedorismo, assim como participação em debates, rodas de conversas e entrevistas para podcasts e a diversas emissoras de rádio e TV também compreenderam as ações de divulgação da AGE e suas linhas de crédito, visando tornar a AGE mais conhecida no ambiente do empreendedorismo.

6.2.1. Conclusão da implantação do Fundo Garantidor de Pernambuco

A principal proposta de estratégia para lidar com o problema da baixa taxa de conversão das Operações Especiais, então, é a conclusão da implantação do Fundo Garantidor de Pernambuco. Conforme se observa na análise das inscrições nas linhas de crédito disponíveis para empresas, feita nos parágrafos anteriores, a ausência de garantias tem sido um grande dissuasor da continuidade das operações.

Desta forma, dentre as iniciativas articuladas entre a Diretoria Colegiada e o Conselho de Administração da AGE, foi deliberada a criação de um Fundo Garantidor, com a finalidade de viabilizar o acesso de micro, pequenas e médias empresas às linhas de crédito desenvolvidas pela instituição, bem como, aos recursos originários de outros agentes financeiros e de entidades nacionais e internacionais, cuja meta seja a geração de emprego e de renda.

A propositura da lei resultou de estudos realizados pela AGE, a partir dos modelos de fundos garantidores instituídos em outros estados, e foi encaminhada à Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco, por meio do Poder Executivo Estadual.

Como resultado da iniciativa, foi promulgada a Lei nº 17.714, de 31 de março de 2022, que dispôs sobre a criação do Fundo Garantidor de Pernambuco, de natureza

financeira, vinculado à Secretaria do Trabalho, Emprego e Qualificação do Estado de Pernambuco (Seteq-PE), com a finalidade de conceder garantias complementares, necessárias à contratação de financiamentos junto a instituições ou agentes financeiros, a microempreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte, inclusive em fase de implantação, a pequenos produtores e artesãos, de forma individual ou organizados em associações ou cooperativas, garantindo parte do risco dos financiamentos.

Na sequência, a AGE encaminhou à Secretaria da Casa Civil a minuta do decreto de regulamentação, com vistas ao estabelecimento das condições gerais para a concessão de aval pelo Fundo Garantidor de Pernambuco – que se encontra em fase de tramitação.

6.2.2 Negociação de recebíveis de cartão de crédito

Outra medida, complementar à implantação do Fundo Garantidor, seria a adoção, em substituição à exigência de garantias reais, de mecanismos de reserva de meio de pagamento, como a alienação fiduciária de fluxo de recebíveis, que permitiriam à AGE realizar operações de forma mais segura.

O mecanismo foi instituído a partir de junho de 2021, com a operacionalização do registro de recebíveis de cartão, dada pela Resolução CMN nº 4.734, de 2019, e pela Circular BCB nº 3.952, de 2019.

Com o início do registro e da nova forma de negociação, o Banco Central do Brasil manifestou a expectativa de fomento ao ambiente de concorrência na negociação de recebíveis de cartão, e o consequente impacto na redução do spread bancário e no aumento do volume das operações, principalmente no segmento de micro e pequenas empresas, mais dependente de garantias para a obtenção de crédito. Na prática, do ponto de vista do financiador, a ferramenta garantiria mais segurança jurídica e operacional nas operações com recebíveis.

Em consonância com a agenda do Bacen, a AGE visualizou uma oportunidade de incremento nos negócios, além da vantagem da solidez da garantia, e concentrou as pesquisas e benchmarking junto às agências de fomento de outras unidades da federação durante o ano de 2022.

Durante a participação nas discussões, em fóruns promovidos pela ABDE, as agências

de fomento identificaram e relataram a principal limitação para a utilização dos recebíveis como garantia: a necessidade de manutenção de conta corrente na própria instituição – como domicílio bancário – para operacionalização dos descontos e “trava” dos recebíveis. Esse problema poderia ser resolvido com a viabilização de parceria com bancos digitais, conforme abordado em tópico anterior.

Em qualquer caso, como a cessão de recebíveis representa um avanço para a desburocratização do acesso ao crédito, a AGE acompanhará a evolução das discussões em 2023, com a finalidade de encontrar alternativas para a utilização dos recebíveis de cartão, como garantia atrelada às operações, especialmente no segmento de micro e pequenas empresas.

6.2.3. Adesão ao Open Banking

Outra medida de redução da taxa de desistência dos clientes da AGE seria a adesão ao Open Banking, possivelmente através da consolidação de parcerias com bancos digitais.

O Open Banking é um conjunto de regras e tecnologias que permite o compartilhamento de dados e serviços de clientes entre instituições financeiras por meio da integração de seus respectivos sistemas. Seu princípio fundamental é o consentimento do usuário, ou seja, as empresas deverão, obrigatoriamente, compartilhar informações de um cliente (PF ou PJ) a partir do seu consentimento.

Tendo acesso aos dados dos clientes disponíveis em outras instituições financeiras, a AGE poderia realizar a análise da capacidade de pagamento e o risco do interessado sem a necessidade de exigir documentos em excesso e de forma quase automática.

6.2.4. Adesão ao "Compartilha Receita"

No início de maio de 2022, a Receita Federal lançou a primeira fase de implantação de um novo sistema denominado “Compartilha Receita”, por meio do qual cidadãos e empresas poderão compartilhar seus dados, de forma rápida e segura.

O objetivo da ferramenta é facilitar o acesso a serviços que necessitam da comprovação de informações cadastrais e econômico-fiscais, garantindo maior agilidade às operações, como financiamentos ou empréstimos. A primeira fase contemplou os produtos “Consulta Renda”, “Consulta Faturamento” e “Consulta Restituição”.

Atenta à iniciativa, a ABDE iniciou, em julho de 2022, tratativas com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) com vistas à formalização de um contrato guarda-chuva como entidade representativa e sua adesão pelos associados, através de Termo de Adesão individualizado, para acesso ao “Compartilha Receita” e consequente recebimento dos dados compartilhados na plataforma.

Na qualidade de associada, a AGE acompanha a formalização do contrato, para sua oportuna adesão, com vistas a conferir maior agilidade e segurança ao processo de análise de crédito.

6.2.5. Implantação de um setor de marketing

Analisando a necessidade de aumentar a taxa de conversão das Operações Especiais, considera-se recomendável uma reestruturação da Gerência de Comunicação da AGE de modo a contemplar, também, profissionais de outras áreas da Comunicação Social com perfil mais voltado à comunicação de marketing.

Atualmente, a equipe de Comunicação da AGE é formada apenas por duas jornalistas, estando focada quase exclusivamente na comunicação institucional (gestão de mídias sociais, assessoria de imprensa e comunicação interna). Com o apoio de um designer gráfico, esta equipe busca realizar algumas ações de marketing digital nas mídias sociais, com postagens sobre cada linha de financiamento e suas condições, além de contação de histórias (storytelling), importante ferramenta do marketing de conteúdo capaz de propiciar aumento do engajamento e das vendas. Essas histórias mostram a trajetória de empreendedorismo de clientes e suas experiências positivas ao contratar as diversas linhas de financiamento da instituição. A área atualmente também coordena a produção, sob demanda, de materiais promocionais típicos do marketing, como folhetos, adesivos e banners.

Tais ações têm se mostrado adequadas à divulgação das linhas de microcrédito e por isso merecem ser continuadas. O posicionamento da AGE nas mídias sociais em relação a outras agências de fomento tem se mostrado diferenciado, basta compararmos o número de seguidores no Instagram: enquanto a AGE possui 6,9 mil seguidores, a Goiás Fomento tem 6,8 mil, a Fomento Paraná 6,2 mil e, a AGERio, 5,8 mil seguidores nesta rede. No campo da assessoria de imprensa os resultados também são expressivos, com quase 1.000 inserções sobre a AGE em veículos locais (jornais, blogs, emissoras de rádio e TV) em 2021 e 2022, ou seja, em média, mais de 40 notícias publicadas por mês em espaços editoriais gratuitos, sem ônus adicionais à instituição.

Porém, em relação às operações especiais, é importante reconhecer que tais ações têm se mostrado insuficientes em função da ausência de uma visão mais holística e integrada de comunicação, que considera uma atuação conjunta das diversas especialidades da Comunicação Social: jornalismo, publicidade e propaganda, marketing e relações públicas.

Ainda que, no curto ou médio prazo, não seja possível reestruturar a área de Comunicação da AGE de forma a contemplar todas essas especialidades, a contratação de um profissional de marketing significaria um grande salto, uma vez que possibilitaria ações sinérgicas de comunicação institucional e comunicação mercadológica, a fim de atingir os melhores resultados. A comunicação mercadológica cuida não apenas do marketing em si, mas também da promoção de vendas (que inclui a participação em feiras e exposições) e do marketing digital, além de coordenar ações de publicidade, entre outros elementos ligados ao conceito de Promoção do Mix de Marketing.

Hoje já se fala até em marketing financeiro, que trata especificamente da comunicação mercadológica para que bancos e outras instituições financeiras consigam se posicionar no mercado, conhecer melhor seus públicos (inclusive com pesquisas de mercado) e ofertar melhores produtos e serviços de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes. Vide, por exemplo, os casos bem-sucedidos das fintechs.

Uma estratégia de marketing bem elaborada resultaria em uma comunicação mais eficiente do ponto de vista do mercado, focada em cada público-alvo, com metas, objetivos e ações efetivas de publicidade e propaganda, promoção de vendas, assessoria de imprensa, relações públicas etc., colocando a AGE em pé de igualdade com outras instituições financeiras. Cada produto (CredAGE Retomada, CredAGE Investimento etc.) ou família de produtos poderia ter seu próprio plano de marketing, agregado ao Plano de Negócios da instituição e conectado à realidade do mercado. Desta forma, certamente, toda a área de Operações da AGE lograria melhores resultados.

7. Projeções financeiras

O planejamento financeiro para o período indicado apresenta três cenários: padrão, otimista e pessimista, detalhando em cada um qual a produção (desembolsos de operações de crédito), as respectivas receitas, além das provisões/atrasos. Os cenários se diferenciam uns dos outros pelo volume de produção, taxa de juros e nível de atrasos/provisões. As despesas administrativas foram padronizadas para todos os cenários. A produção do microcrédito foi estimada apenas para os primeiros meses de 2023, tendo em vista a transferência das operações de microcrédito para o Fupes-PE.

A respeito da cessão de créditos, os cenários abaixo apresentados consideram a saída da carteira de microcrédito a partir do seu pagamento mensal, tal qual ocorrerá. Ou seja, o contrato será transferido, mas o fluxo de recebimentos só será transferido a partir dos pagamentos realizados pelos clientes. A AGE permanecerá como agente cobradora.

7.1. Cenário padrão

No cenário padrão, foi considerada taxa de juros mensal final para o cliente de 1,60% ao mês, prazo de pagamento de 30 meses e provisão/atraso de 3%.

Com esse cenário, projeta-se resultado no período de R\$ 4,7 milhões. Os valores anuais de receitas e despesas são apresentados na tabela abaixo.

Não há previsão de resultados anuais negativos, o que coloca a agência em cenário positivo de melhora do desempenho financeiro, revertendo os prejuízos ocorridos em períodos anteriores.

Previsão de Resultado – Cenário padrão

ANO	RECEITAS	DESP. ADM	OUTRAS DESP.	RESULTADO
2023	15.346.390	10.680.000	2.206.283	2.460.107
2024	15.022.917	11.214.000	2.546.106	1.262.811
2025	15.015.908	11.774.700	2.757.228	483.980
2026	15.523.792	12.363.435	2.717.249	443.108
2027	15.726.587	12.981.607	2.650.765	94.215
Total	76.635.593	59.013.742	12.877.630	4.744.222

Destaca-se também o valor desembolsado previsto de R\$ 117 milhões e, em todos os anos, é previsto que o caixa mínimo de R\$ 5 milhões seja respeitado, com folga, como pode ser visto na tabela abaixo. Ressalta-se que a definição do caixa mínimo é uma obrigação da instituição financeira perante o Bacen.

Previsão de Fluxo de Caixa x Limite de Caixa Mínimo – Cenário padrão

CAIXA INICIAL: 48.000.000

Ano	Entradas	Saídas			LIMITE DE CAIXA	LIMITE ATINGIDO	MARGEM
		Produção	Despesas	Atrasos			
2023	12.222.829	10.100.000	10.680.000	127.277	5.000.000	43.207.502	38.207.502
2024	10.909.612	29.500.000	11.214.000	339.890	5.000.000	25.274.664	20.274.664
2025	24.391.422	25.750.000	11.774.700	744.344	5.000.000	17.017.811	12.017.811
2026	36.069.371	30.000.000	12.363.435	1.082.081	5.000.000	14.398.279	9.398.279
2027	38.008.658	21.600.000	12.981.607	1.140.260	5.000.000	14.398.279	9.398.279
Total	121.601.892	116.950.000	59.013.742	3.433.852			

7.2. Cenário pessimista

No cenário pessimista, foi considerada taxa de juros mensal final para o cliente de 1,50% ao mês, prazo de pagamento de 30 meses e provisão/atraso de 5%.

Com esse cenário, projetamos resultado no período de -R\$ 7,3 milhões. O valor negativo se dá por duas razões: a menor taxa de juros e, portanto, menor receita de operações de crédito; e a maior provisão/atrasos, que impacta diretamente no valor disponível em caixa para novas aplicações e receita de aplicações financeiras, enquanto o recurso não é emprestado. Os valores anuais de receitas e despesas são apresentados na tabela abaixo.

Previsão de Resultado – Cenário pessimista

ANO	RECEITAS	DESP. ADM	OUTRAS DESP.	RESULTADO
2023	15.297.184	10.680.000	2.294.677	2.322.507
2024	14.113.847	11.214.000	2.250.111	649.736
2025	12.323.746	11.774.700	2.288.820	- 1.739.774
2026	11.196.099	12.363.435	2.288.820	- 3.456.156
2027	10.146.493	12.981.607	2.288.820	- 5.123.934
Total	63.077.369	59.013.742	11.411.248	-7.347.621

O valor desembolsado previsto cai para R\$ 38 milhões (queda de R\$ 79 milhões).

Previsão de Fluxo de Caixa x Limite de Caixa Mínimo – Cenário pessimista

CAIXA INICIAL: 48.000.000							
Ano	Entradas	Produção	Saídas Despesas	Atrasos	LIMITE DE CAIXA	LIMITE ATINGIDO	MARGEM
2023	12.023.970	9.220.000	10.680.000	202.185	5.000.000	43.286.198	38.286.198
2024	5.345.285	7.200.000	11.214.000	288.267	5.000.000	43.969.185	38.969.185
2025	7.278.530	7.200.000	11.774.700	384.929	5.000.000	39.927.160	34.927.160
2026	8.819.180	7.200.000	12.363.435	440.959	5.000.000	35.537.431	30.537.431
2027	8.994.065	7.200.000	12.981.607	449.703	5.000.000	35.093.986	30.093.986
Total	42.461.030	38.020.000	59.013.742	1.766.044			

7.3. Cenário otimista

No cenário otimista, a AGE conseguirá ter ganhos de escala em sua operação e mercado mais favorável para novas operações. Nesse cenário, foi considerada taxa de juros mensal final para o cliente de 1,70% ao mês, prazo de pagamento de 30 meses e provisão/atraso de 2%.

Com esse cenário, projeta-se resultado no período de R\$ 10 milhões. Os valores anuais de receitas e despesas são apresentados na tabela abaixo.

Neste cenário também não há previsão de resultados anuais negativos, o que coloca a agência em cenário positivo de melhora do desempenho financeiro, revertendo os prejuízos ocorridos em períodos anteriores.

Previsão de Resultado – Cenário otimista

ANO	RECEITAS	DESP. ADM	OUTRAS DESP.	RESULTADO
2023	15.468.782	10.680.000	2.184.562	2.604.221
2024	15.705.628	11.214.000	2.514.231	1.977.397
2025	16.334.092	11.774.700	2.704.584	1.854.808
2026	17.039.389	12.363.435	2.679.691	1.996.263
2027	17.300.106	12.981.607	2.670.252	1.648.247
Total	81.847.997	59.013.742	12.753.319	10.080.936

Destaca-se o desembolso recorde de R\$ 154 milhões. Porém, nesse cenário, levamos o caixa ao seu limite mínimo de R\$ 5 milhões.

Previsão de Fluxo de Caixa x Limite de Caixa Mínimo – Cenário otimista

CAIXA INICIAL: 48.000.000

Ano	Entradas	Saídas			LIMITE DE CAIXA	LIMITE ATINGIDO	MARGEM
		Produção	Despesas	Atrasos			
2023	12.803.947	12.740.000	10.680.000	96.473	5.000.000	42.554.052	37.554.052
2024	13.930.731	36.050.000	11.214.000	287.016	5.000.000	19.126.043	14.126.043
2025	30.911.592	36.450.000	11.774.700	626.633	5.000.000	5.946.784	946.784
2026	44.766.002	34.800.000	12.363.435	895.320	5.000.000	5.022.778	22.778
2027	47.026.531	34.800.000	12.981.607	940.531	5.000.000	5.022.778	22.778
Total	149.438.803	154.840.000	59.013.742	2.845.973			



8. Conclusão

O presente Plano de Negócios e de Gestão 2023 e Estratégia de Longo Prazo 2023–2027 traz os principais pontos de atuação da AGE, alinhados às normas internas e legislação em vigor, em especial às relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, desempenho, políticas, práticas de governança corporativa e descrição da composição da administração.

O modelo de negócio da AGE contempla a operacionalização de linhas de crédito orientadas à promoção de apoio financeiro para o surgimento de um ambiente propício à efetivação de negócios, sendo necessária a manutenção, de forma contínua, da análise de crédito, mercado, risco das operações, além da busca por novos produtos e formas de receitas, a continuidade das ações de cobrança com vistas à recuperação de créditos e, ainda, o prosseguimento das ações de divulgação e promoção a fim de atingir seus públicos-alvos.

Por sua vez, considerando um incremento nas operações de crédito, a AGE adota ações de Governança Corporativa que contribuem para o crescimento e a estabilidade financeira. Para o desenvolvimento de boas práticas de governança, é fundamental garantir que os seus pilares estejam em vigor, sendo eles: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

A gestão terá como desafios para os próximos anos o fortalecimento do modelo de governança, a promoção de um equilíbrio econômico-financeiro para manutenção das operações, redução da inadimplência, despesas operacionais e na diminuição do prejuízo acumulado, a fim de se fortalecer como empresa, alinhando-se às melhores práticas de referência do mercado, com foco em resultados e visando à eficiência integrada de todas as perspectivas organizacionais



Agência de
Empreendedorismo
de Pernambuco



GOVERNO DO ESTADO

PERNAMBUCO
COMPROMISSO COM O TRABALHO

Avenida Engenheiro Domingos Ferreira, nº 467, Edifício Empresarial MD, Pina.
Recife - Pernambuco - CEP: 51.011-051 - Fone: **+55 (81) 3183.7450**
Ouvidoria: **0800.081.7450** | www.age.pe.gov.br