

Relatório de Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo

Recife, 2019

Sumário

1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	3
2. ESCOPO DE ATUAÇÃO E PROPÓSITO.....	4
a) MISSÃO	4
b) VISÃO	5
c) VALORES.....	5
3. ANÁLISE DO AMBIENTE	5
3.1 Cenário Econômico	5
3.2 Indicadores Econômicos	6
3.3 Cenário Econômico Nacional	6
3.4 Cenário das Agências de Fomento	9
3.5 Análise de SWOT	9
4. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS	11
4.1 Planejamento estratégico	12
4.2 Planejamento tático.....	12
4.3 Planejamento operacional	12
5. NÚMEROS PARA OS ANOS DE 2020 A 2024	12
6. CONCLUSÃO.....	13

1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

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 6.404/76 e suas alterações, integrante da Administração Pública Indireta do Estado de Pernambuco, constituída com base na Lei Estadual nº 13.701, de 18 de dezembro de 2008, que no ano de 2019 passou a se chamar **AGE (Agência de Empreendedorismo de Pernambuco)**.

A **AGE** é uma instituição financeira subordinada à supervisão e fiscalização do Banco Central do Brasil. Sua Legislação e regulamentação são submetidas ao disposto na Lei Federal nº 4.595/64, de 31.12.64, e alterações posteriores, relativas ao Sistema Financeiro Nacional. A Agência recebeu autorização de funcionamento, conforme comunicado DEORF/GTREC - 2010/09947, de 09 de dezembro de 2010, do Banco Central do Brasil.

A **AGE** tem como principal finalidade:

I - Conceder apoio financeiro ao micro, pequenas e médias empresas, e produtores rurais, necessário à sua modernização, expansão e melhoria dos níveis de produtividade e rentabilidade, favorecendo a melhoria da renda e do emprego;

II - 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;

III - 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.

Desenvolvendo as seguintes atividades:

I - Concessão de financiamentos de longo, médio e curto prazo, destinados a investimentos fixos e mistos para implantação, expansão, realocação e modernização de empresas, e produtores sediados no Estado de Pernambuco;

II - Operação de linhas específicas de financiamento para a modernização e capacitação das empresas, empresários e produtores, voltadas para a 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 para obtenção de habilitação e certificação;

III - 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; IV - Repasse de recursos para operações de crédito, de instituições e fundos estaduais, regionais, nacionais e internacionais;

V - Patrocínio e administração de programas de microcrédito;

VI - Administração e aplicação de fundos estaduais, regionais e nacionais de desenvolvimento, observado o disposto no art. 35 da Lei Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000;

VII - 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;

VIII - 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;

IX - Investimentos diretos em empresas, de forma permanente ou temporária;

X - Administração de ativos pertencentes ao Estado ou a entidades por este controladas, sob 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.

Ao longo de sua existência a AGE apoiou vários programas como chapéu de palha, FENEART e Mãe Coruja, além de financiar diversos segmentos da economia.

No ano de 2019, buscando reposicionar sua participação como agência de fomento, instituiu o programa de crédito popular. Este programa entre os dias 21/10 a 13/12/2019 realizou mais de 1000 empreendedores que totalizam R\$ 2 milhões desembolsado.

2. ESCOPO DE ATUAÇÃO E PROPÓSITO

a) MISSÃO

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

b) VISÃO

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

c) VALORES

- Agilidade;
- Satisfação do Cliente;
- Ética;
- Transparência.

3. ANÁLISE DO AMBIENTE

3.1 Cenário Econômico

Cenários de longo prazo são importantes para o processo de avaliação macroeconômica. No cenário atual verifica-se, gastos públicos desequilibrados e necessidades de reformas profundas na estrutura previdenciária, tributária e política do país.

Neste contexto, o crescimento econômico do país pode receber impulso positivo significativo por meio da realização de reformas que permitam, de um lado, conter o crescimento explosivo da dívida pública propiciando as condições mínimas requeridas para a estabilidade macroeconômica e de outro lado, removam distorções microeconômicas e gargalos estruturais que impeçam a elevação sustentada do investimento e da produtividade geral da economia. Logo, a discussão de possíveis cenários que contemplem diferentes níveis de avanço na adoção dessas reformas pode contribuir para o melhor entendimento das possibilidades e das limitações ao crescimento.

De fato, observa-se que os indicadores de atividade econômica se descolam cada vez mais dos fundamentos econômicos e oscilam de acordo com as expectativas políticas.

De qualquer forma, retomada do crescimento sustentado em ritmo compatível com as necessidades da sociedade depende, de um lado, da manutenção de um ambiente macroeconômico estável, calçado no equilíbrio monetário e fiscal e de outro lado, na adoção de um amplo conjunto de medidas microeconômicas, voltadas para o aumento do investimento e da produtividade.

Nesse cenário independente da abrangência e da extensão das medidas necessárias, elas resultam em um cenário de incerteza sobre a implementações de ações que determinam a trajetória econômica futura.

No cenário microeconômico, algumas medidas poderão levar ao crescimento do investimento e produtividade no país, entre elas:

- Melhoria no marco regulatório dos setores da economia, em especial o setor de infraestrutura;
- Reforma tributária que simplifique a forma de apuração e melhore os investimentos nos setores produtivos;
- Melhoria dos instrumentos financeiros de fomento a atividade produtiva de longo e curto prazo;
- Facilidade na obtenção de crédito, com obrigações mais flexíveis do ponto de vista jurídico, custo de taxa e de exigências;
- Revisão de barreiras de tarifárias internas e externas que possibilitem importações de componentes e máquinas industriais.

3.2 Indicadores Econômicos

O PIB representa a soma de todos os bens ou produtos finais produzidos no país, suas variáveis são C (consumo das famílias); I (investimento na FBC – formação bruta de capital fixo); G (gasto do governo – investimento em infraestrutura); X-M (balança comercial).

O modelo de equilíbrio geral do mercado mostra que para se construir um ambiente favorável ao crescimento econômico sustentável são necessários alguns ajustes.

Primeiro - Crescimento do PIB (mercado de bens): Isso acontecerá se o consumo das famílias aumentarem, em função da elevação da renda e redução dos tributos, gerando mais renda disponível, somados a investimento produtivo, que só acontecerá se a taxa de juros for baixa, somados aos gastos do governo com a geração de infraestrutura produtiva e se a balança comercial for positiva.

Segundo – Se a quantidade de moeda for baixa em função da baixa demanda pela mesma e pelo custo de oportunidade do capital.

3.3 Cenário Econômico Nacional

Observa-se na tabela 1 abaixo que entre os anos de 2015 e 2019 a SELIC apresenta uma tendência de queda, saindo de 14,15% para 4,9% ao ano, configurando um ponto de atração a migra recurso do mercado de monetário para o mercado de bens. Nessa mesma tendência, o

IPCA que em 2015 era 10,67% ao ano, chegará em 2019 a aproximadamente 2,54% favorecendo a estabilização dos preços para o consumidor final e fornecendo um ambiente favorável as empresas.

Porém, o que se observa é um cenário que mostra uma queda no consumo de energia das indústrias, que em 2015 era de 184.684,56 GWh e reduziu para 169.549,06 em 2018, mostrando uma desaceleração na produção industrial.

Tabela 1 – Comparativo entre SELIC, IPCA e Consumo de Energia

	CONSUMO (GWh) -		
	Selic % A.A.	IPCA	Industrial
2009	8,65%	4,31%	161.798,66
2010	10,66%	5,90%	179.478,31
2011	10,90%	6,50%	183.575,55
2012	7,16%	5,83%	183.424,84
2013	9,90%	5,91%	184.684,56
2014	11,58%	6,40%	179.105,68
2015	14,15%	10,67%	169.289,40
2016	13,65%	6,28%	165.313,75
2017	7%	2,94%	167.397,53
2018	6,40%	3,74%	169.549,06
2019	4,90%	2,54%	

Fonte: AGE

Dados do MDIC mostram que apesar do câmbio favorável, 2019 terá um volume menor de exportações em relação a 2018. Apesar do câmbio em 2015, 2016 e 2017 já estarem favoráveis para as exportações este período, o baixo volume pode ser justificado pelo fator incerteza da economia.

Percebe-se que entre os anos de 2011 a 2013, com o cenário político da época mais favorável e mesmo com o Real mais valorizado, as exportações foram melhores do que nos anos seguintes de 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019.

Tabela 2 – Comparativo entre Exportações Valor FOB, IED e cotação do Câmbio em Dólar

	Valor FOB (US\$)	IED	US\$
2009	152.910.580.383,00	1.427.250,13	1,9927
2010	201.788.337.035,00	1.923.369,18	1,7585
2011	255.936.306.857,00	2.834.178,76	1,6739
2012	242.277.307.190,00	2.866.384,83	1,9544
2013	241.967.561.759,00	2.951.292,03	2,1599
2014	224.974.401.228,00	3.047.730,10	2,3541
2015	190.971.087.339,00	2.472.877,27	3,3381
2016	185.232.116.301,00	2.718.207,15	3,4827
2017	217.739.218.466,00	3.045.293,58	3,1919
2018	239.263.992.681,00	2.961.674,46	3,6552
2019	223.459.270.868,00		4,2234

Fonte: AGE

Por fim, ao se analisar o índice do ICC (Fecomercio), percebe-se um baixo índice de confiança na economia, provocado pelo número elevado número pessoas não ocupadas.

Tabela 3 – Comparativo entre indicadores de mercado

	Selic % A.A.	IPCA	CONSUMO (GWh) - Industrial	População (mil)	Pop. Ocupado (mil)	Pop. Não ocupado (mil)	ICC - Fecomercio
2009	8,65%	4,31%	161.798,66				157,15
2010	10,66%	5,90%	179.478,31				155,37
2011	10,90%	6,50%	183.575,55				151,91
2012	7,16%	5,83%	183.424,84	198.655,00	89.496,50	7.099,50	161,38
2013	9,90%	5,91%	184.684,56	200.448,00	90.764,00	6.968,50	139,24
2014	11,58%	6,40%	179.105,68	202.186,50	92.112,00	6.743,25	115,82
2015	14,15%	10,67%	169.289,40	203.870,50	92.142,25	8.585,00	88,77
2016	13,65%	6,28%	165.313,75	205.500,00	90.383,50	11.759,75	105,98
2017	7%	2,94%	167.397,53	207.074,75	90.647,00	13.233,50	102,81
2018	6,40%	3,74%	169.549,06	208.594,00	91.860,50	12.835,50	107,91
2019	4,90%	2,54%					111,82

Fonte: AGE

PNAD contínua

<https://www.fecomercio.com.br/pesquisas/indice/icc>

Conclusão o cenário de crescimento do país para os anos seguintes, está mais correlacionado as expectativas políticas do que aos fundamentos econômicos da macroeconomia e microeconomia.

Com o cenário de inflação e de taxa de juros caindo, o ambiente está favorável ao investimento produtivo, o ajuste na taxa de câmbio, terá pouco efeito sobre os investimentos, desde que as expectativas políticas no Brasil e na América Latina sejam melhoradas.

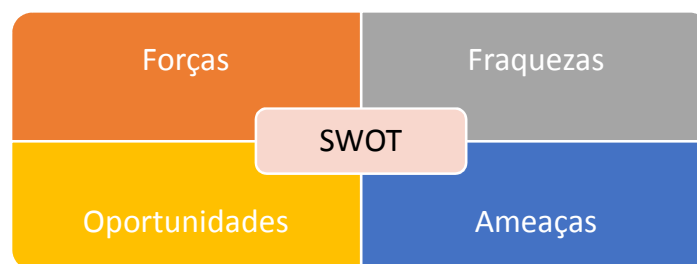
3.4 Cenário das Agências de Fomento

As agências de fomento, surgidas a partir da reestruturação do Sistema Financeiro Nacional no final da década de 1990, são instituições financeiras com atuações regionais, no âmbito dos estados da Federação, que tem como objetivo atuar como promotoras do desenvolvimento sustentável regional pela via das finanças. Seu objeto social delimita-se, predominantemente, à concessão de financiamentos produtivos aos empreendimentos de seus estados de origem, sendo **vedada** a essas instituições a captação de recursos junto ao público, o acesso a linhas de redesconto e às contas de reservas do Bacen, de modo a não oferecerem oportunidade de geração de risco crítico ao Sistema Financeiro Nacional. A primeira agência de fomento criada foi a Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina (Badesc), no ano de 1998. Desde então, mais 15 estados, 12 de todas as regiões do Brasil, também constituíram agências de fomento. Em dezembro de 2018, essas instituições, somadas, respondiam por cerca de R\$ 6,5 bilhões em carteira conjunta de operações e cerca de R\$ 10,6 bilhões em ativos totais.

Por uma coincidência conjuntural, tal qual o início da ascendência do fenômeno fintech, percebe-se um relativo aumento da relevância dessas instituições a partir de 2008, ano em que a crise financeira internacional fez com que houvesse forte retração do crédito das instituições tradicionais, que teve forte contraponto a partir da atuação das instituições do Sistema Nacional de Fomento.

De modo geral, os modelos de negócios das agências de fomento contemplam a **operacionalização de linhas de crédito orientadas à promoção de apoio financeiro a temáticas estratégicas ao fomento regional**, levadas em conta as características da dinâmica econômica de cada território.

3.5 Análise de SWOT



Forças

Consideram as características internas desenvolvidas por competências que se contrapõe as ameaças externas:

1. Equipe técnica competente = pessoal conta com bom nível de formação e experiência;
2. Recursos financeiros = atualmente conta com um caixa que possibilita o aumento do número de operações;
3. Capilaridade na região = a agência conta com toda a capilaridade do governo do estado com seus programas de desenvolvimento, que levam a diversas áreas e campos do desenvolvimento;
4. Compliance = transparência nos processos em função das diversas obrigações; auditorias internas, auditorias externas, tribunal de contas e CVM.

Fraquezas

São desvantagens internas que a empresa tem, desfavorecendo-a nos momentos em que as oportunidades externas aparecem:

1. Falha no sistema de gerenciamento = Sistema de gerenciamento da agência apresenta várias falhas no controle, perdendo dado ou executando atividades erradas;
2. Equipe técnica reduzida = Apesar de boa qualificação, o quadro funcional é reduzido, gerando demora na resolução e no acompanhamento diário;
3. Limitação legal de atuação = A legislação que regulamenta a atividade a proíbe de realizar uma série de ações. Ex: Abertura de conta, emissão de cartão e não cobrança de tarifa.

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 fenômenos, desvantagens internas que a empresa tem, desfavorecendo-a nos momentos em que as oportunidades externas aparecem:

1. Acesso a dados = Por ser uma empresa do governo do estado, a agência tem acesso a dados econômicos, sociais e produtivos;
2. Parcerias estratégicas = Facilidade de realização de parcerias com outros entes públicos ou privados, dos mais diversos setores da economia.

Ameaças

Ameaças são fatos, fenômenos, tendências ou situações existentes ou latentes no ambiente externo que constituem obstáculos, impedimentos, conflitos de interesses ou antagonismos com a organização, podendo causar efeito paralisante ou de retrocesso na sua ação:

1. Concorrência = Fintechs representam a nova barreira em serviços financeiros, ofertando crédito de forma rápida e flexível;
2. Aspectos normativos = agências de fomento por natureza cumprem rígidos processos de acompanhamento, conformidade e transparência, comparados a banco de grande porte, sem que tenha condições de realizar as mesmas atividades.

4. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Para a AGE, o planejamento estratégico leva em consideração a finalidade de sua existência, que tem como objetivo principal de buscar o desenvolvimento econômico da região.

O cuidado com a sustentabilidade financeira a fez adotar princípios de governança recomendados pelo BACEN e utilizados por instituições financeiras de todo país. Esse cuidado se deve também devido ao papel social de desenvolver o emprego e a renda para a camada mais baixa da população.

Dessa forma, a figura abaixo traduz os princípios gerais da AGE, que adota uma governança corporativa, que permite atingir seu objetivo social, mantendo sua sustentabilidade financeira, possibilitando atingir um número sempre maior de operações de crédito.



4.1 Planejamento estratégico

Mudança do perfil das operações, direcionando a carteira para o crédito popular

Aumento da participação do crédito popular, objetivando dois pontos:

- Diluição da concentração das operações;
- Realinhar os objetivos da agência como sendo uma instituição de fomento a economia, levando o crédito a população empreendedora de baixa renda;

4.2 Planejamento tático

A busca por agilidade na mudança do perfil da agência, envolveu modificações de vários setores:

- Comercial = Contratação de 25 promotores de crédito para captação de operações em todo estado;
- Crédito = Operações de crédito popular com desembolso em 24 horas;
- Cobrança = Ação preventiva com acompanhamento do uso do crédito;
- Financeiro = Liberação para o banco no mesmo dia do desembolso;
- Parcerias = manutenção das parcerias existentes tais como AD-DIPER e BNB, e formação novos parceiros

4.3 Planejamento operacional

Melhoria dos processos internos

- Intensificação dos trabalhos de auditoria interna;
- Revisão dos processos;
- Avaliação dos riscos operacionais;
- Implementação de melhorias na governança corporativa;
- Gestão financeira com foco na sustentabilidade da agência.

Ampliação da política de treinamento e capacitação

- Incentivo a treinamento internos;
- Incentivos a treinamentos externos.

5. NÚMEROS PARA OS ANOS DE 2020 A 2024

O resultado previsto no orçamento para os anos seguintes de 2020 a 2024 mostra uma melhora de perspectiva com as operações de crédito. Com isso, o resultado da AGE apresenta perspectiva de geração de lucro para os anos de 2020 de R\$ 314.486.

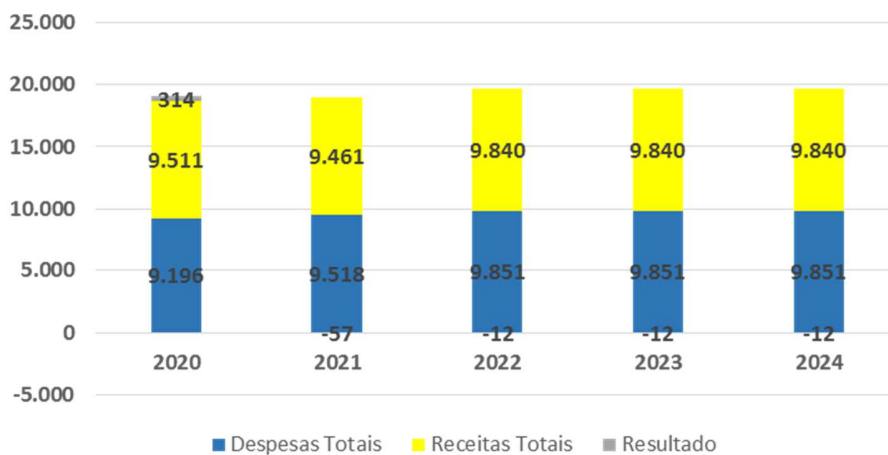
Foi utilizado para projeção das despesas de 2020, foi revisado o ano de 2019, considerando os gastos que deixarão de existir como Vigilância Armada, outros que serão

inclusos no ano de 2020 tais como Digitalização e Guarda de Documentos e também revisão dos valores contratados para o ano.

Além disso, para projeção das despesas dos anos de 2020 a 2024 o índice do IPCA estimado pelo Banco Central como fator de correção.

Para a projeção das receitas, foram considerados a ampliação do crédito popular, em função da elevação de 10 agentes de crédito para 25, ampliando para todo estado a atuação da agência.

Gráfico 1 – Previsão de Receitas, Despesas e Resultado para 5 anos (Valores por mil)



Premissas:

1. Estimou-se um crescimento da despesa de aproximadamente 3,6% entres os anos de 2020 a 2021 e de 3,50% entre 2021 a 2022;
2. Para um ano de 2021 está prevista uma redução na receita de aproximadamente R\$ 50.000,00;
3. Para o ano de 2022 o crescimento em relação a 2021 foi de 4,50%.

6. CONCLUSÃO

A estratégia de longo prazo para o período 2020-24 mostra um cenário de equilíbrio financeiro. No entanto, para que esse equilíbrio ocorra faz-se necessário o atendimento de alguns critérios, que sejam: aumento de Capital de, no mínimo R\$ 5 milhões; maior concentração de liberações de operações de crédito no primeiro semestre de 2020; maior número de operações de microcrédito; elevação das despesas administrativas não superior inflação projetada; crescimento das receitas em aproximadamente 3,5% a.a.; e maior receita com prestação de serviços de gestão de fundos estaduais.

O atual planejamento para 2020 já contempla essas condições, o que torna viável a concretização dos números apresentados neste planejamento.