

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico 2018 - 2022  
da Agência de Fomento do Estado de  
Santa Catarina – BADESC.

O Conselho de Administração da Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A. – Badesc, no uso de suas atribuições,

RESOLVE:

O Planejamento da Agência para o período de 2018 - 2022 estará disposto neste Documento e atende a Lei Federal 13.303 de 2016 Art. 23, o Decreto Estadual 1025 de 2017, Art. 5º, inciso II, alínea “m”, o Decreto Estadual 1007 de 2016, Art. 11, inciso III, e Art. 14, a Instrução Normativa Conjunta SEF/ SCC 417 de 2017.

Este documento foi elaborado pela Gerência de Planejamento e Inovação – Gplan e se divide em dois modelos de estrutura conforme determinação Instrução Normativa Conjunta SEF/ SCC 417 Art. 1º:

I – Estratégia de longo prazo, e

II – Plano de negócios anual.

O Planejamento Estratégico deverá ser revisado em setembro de cada ano, coordenado pela Gplan, atualizando os orçamentos, objetivos, indicadores, metas, ações e atividades para os próximos cinco anos.

Entra em vigor em 01 de janeiro de 2018.

## Definições

Para efeito deste planejamento considera-se:

I – Missão: declaração concisa do propósito fundamental da Agência, a finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criada, o porquê existimos.

II – Visão: representa um estado futuro para a Agência, onde ela deseja chegar, o que quer alcançar.

III – Valores: são os princípios ou crenças que servem de guia para os comportamentos, atitudes e decisões de todas as pessoas envolvidas para que o Badesc exerça sua missão e busque alcançar sua visão.

IV – Balanced Scorecard – BSC: é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho quantificáveis e verificáveis, estabelecendo objetivos e iniciativas para funções e níveis relevantes dentro da organização, com metas claramente definidas.

V – Mapa estratégico: é uma representação visual da história da estratégia, que evidencia os desafios que o Badesc terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro.

VI – Objetivo Estratégico: o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da instituição.

VII – *Funding*: fonte de recursos, próprios ou de terceiros, para aplicação em operações de crédito.

VIII – Indicador: a maneira como cada objetivo estratégico é mensurado e acompanhado.

IX – Meta: Alvo que se procura atingir.

X – Iniciativa: são as ações a serem tomadas pelas áreas com o objetivo de reduzir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho desejado.

XI – Planejamento Estratégico: é o processo de analisar o Badesc sob diversos ângulos, direcionando seus rumos e monitorando suas ações de forma concreta.

## SUMÁRIO

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO .....	4
1 Apresentação da Empresa.....	4
2 Escopo de Atuação e Propósito.....	7
3 Análise do Ambiente .....	8
4 Objetivos e Metas Estratégicas.....	9
5 Análise de Riscos .....	10
6 Formulação da Estratégia de Longo Prazo.....	10
6.1 Mitigação dos Riscos .....	10
PLANO DE NEGÓCIOS ANUAL.....	12
1 Desafio Anual.....	12
2 Premissas Macroeconômicas.....	13
3 Metas anuais e Indicadores .....	14
4 Recursos Orçamentários.....	15
4.1 Orçamento operacional .....	15
4.2 Orçamento de investimento.....	16
5 Anexo I – Mapa estratégico. ....	17
6 Anexo II – Orçamento operacional. ....	18
7 Anexo III – Orçamento de investimento.....	19

## ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

### 1 Apresentação da Empresa

A Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A. – Badesc, sociedade de economia mista, de capital autorizado, criada pela Lei nº 4.950, de 11/11/1973 e instalada oficialmente em 26/08/1975, tem como objetivo promover o desenvolvimento econômico e social do Estado de Santa Catarina, mediante a prática da aplicação de recursos financeiros no âmbito de sua competência, definida pela Legislação Federal pertinente e vincula-se, para os efeitos de supervisão, coordenação, fiscalização e controle ao Gabinete do Governador

A partir da Lei 10.912 de 15/09/1998, oficialmente instalada em ata do Conselho de Administração no dia 19/01/1999, foi transformada de "banco de desenvolvimento" em "Agência de fomento", nos termos da Resolução 2828/98, do banco Central do Brasil.

Ao Badesc compete à execução da política estadual de desenvolvimento econômico e o fomento das atividades produtivas através de operações de crédito com recursos próprios e dos fundos institucionais, bem como por aqueles oriundos de repasses de Agências financeiras nacionais e internacionais, através das seguintes ações:

I – Realização dos estudos setoriais e regionais necessários ao estabelecimento de ações que visem o desenvolvimento integrado do Estado de Santa Catarina.

II – O desenvolvimento de programas de investimentos destinados à captação de recursos de Agências nacionais e internacionais de desenvolvimento.

III – A realização de projetos especiais destinados à atração de investimentos ao Estado.

IV – O desenvolvimento de diagnósticos específicos para oferecer a investidores potenciais.

V – Financiamentos de projetos de implantação e ou melhoria de atividades agropecuárias, industriais e de serviços.

VI – Agenciamento do Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense – PRODEC.

VII – O financiamento de obras e serviços de infraestrutura urbana e de apoio ao meio rural, de responsabilidade do Estado e prefeituras municipais.

VIII – O financiamento de estudos e diagnósticos para implantação de complexos industriais.

IX – O financiamento de estudos, projetos e diagnósticos para execução de obras e serviços de responsabilidade do setor público.

X – O financiamento de planos diretores físico-territoriais municipais e regionais.

XI – Financiamentos de reformas administrativas e cadastros imobiliário-fiscais aos municípios.

XII – A formação de fundos específicos para atender a setores priorizados pelo governo, em especial às micro e pequenas empresas, e

XIII – O gerenciamento de fundos estaduais.

Esta Agência opera com recursos de repasse do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP e com recursos próprios.

O Badesc em 30/06/2017 apresentou os seguintes números em milhares de reais:

I – Ativo e Passivo total: 1.025.804.

II – Patrimônio Líquido: 534.518.

III – Resultado do Exercício: Lucro de 12.131.

IV – Carteira de Crédito: 734.538.

O Badesc se relaciona com os seguintes públicos:

I – Interno:

a) Empregados.

b) Associação de Empregados.

c) Colaboradores terceirizados, estagiários e servidores em disponibilidade.

d) Acionistas.

e) Fundação Cultural Badesc.

II – Externo

a) Fornecedores:

1) De *funding* de recursos BNDES e FINEP.

2) De prestação de serviços, de suprimentos, de manutenção, de materiais, de desenvolvimento e manutenção de tecnologia da informação

b) Clientes

1) Empresas e instituições na forma de pessoa jurídica.

2) Prefeituras.

3) Cooperativas e Instituições de Microcrédito Produtivo e Orientado.

4) Pessoa física produtor rural.

c) Concorrentes:

1) Bancos de desenvolvimento.

2) Cooperativas de crédito.

3) Bancos comerciais de atuação em fomento.

d) Mídias:

1) Emissoras de rádio e televisão.

2) Jornais, revistas e outras mídias impressas.

- 3) Redes sociais.
- e) Órgãos fiscalizadores:
- 1) Banco Central do Brasil.
  - 2) Receita Federal.
  - 3) Secretaria da Fazenda.
  - 4) Gabinete do Governador.
  - 5) Sindicato dos bancários.
  - 6) Tribunal de Contas do estado de Santa Catarina.
  - 7) Órgãos ambientais.
- f) Estado de Santa Catarina:
- 1) Secretarias de estado.
  - 2) Prefeituras municipais.
  - 3) Assembleia legislativa.
  - 4) Agências de desenvolvimento regional.
- g) Parcerias:
- 1) Associação brasileira de desenvolvimento – ABDE.
  - 2) Universidades.
  - 3) Instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento.
  - 4) Entidades de classe.
  - 5) Instituições, fundações, cooperativa, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, com atribuições de fomento e desenvolvimento.
  - 6) Associações comerciais e industriais.
  - 7) Sistema “S”.

## 2 Escopo de Atuação e Propósito

A Missão do Badesc é fomentar o desenvolvimento econômico e social de Santa Catarina, de forma sustentável, através de financiamentos de médio e longo prazo.

A Visão do Badesc é ser instrumento financeiro de referência em Santa Catarina na promoção do desenvolvimento econômico, social e sustentável.

Os valores do Badesc são:

I – Agilidade.

II – Atitude proativa, criativa e empreendedora.

III – Ética.

IV – Governança e transparência.

V – Qualidade nos processos.

VI – Valorização do conhecimento

### 3 Análise do Ambiente

O setor de atuação do Badesc apresenta as seguintes características:

I – Elevada volatilidade.

II – Forte influência da política macroeconômica do governo federal.

III – Mercado fragmentado entre as instituições financeiras e com forte ação de concorrência.

IV – Elevada fiscalização.

V – Sujeito a sanções regulamentares dos órgãos de fiscalização e controle.

VI – Ávido por novos produtos e serviços que atendam aos requisitos de agilidade, qualidade, flexibilidade e em especial aos suportados por novas tecnologias.

VII – Mercado financeiro com alta rentabilidade.

VIII – De fomentar a geração de emprego e renda.

O setor de atuação do Badesc apresenta as seguintes tendências:



I – Serviços suportados por tecnologia da informação e comunicação.

II – Redução de quadro de pessoal e revisão de processos.

III – Diminuição dos subsídios.

O setor de atuação do Badesc apresenta o seguinte nível de regulamentação:

I – Elevado controle de procedimentos regulatórios e fiscalização pelo Banco Central do Brasil.

II – Construção e fiscalização do Plano Plurianual e Lei de Diretrizes Orçamentária pela Secretária de Estado da Fazenda, Assembleia Legislativa e Tribunal de Contas.

III – Controle interno rígido com verificação por auditoria externa independente.

IV – Obrigatoriedade de observação e cumprimento de instrumentos legais e em especial a Lei 6.404 de 1976 (Lei das S.A.), Lei 10.912 de 1998.

#### 4 Objetivos e Metas Estratégicas

O mapa estratégico do Badesc se divide em cinco grupos temáticos:

I – Econômico e financeiro.

II – Mercado.

III – Tecnologia e processos.

IV – Recursos humanos.

V – Sociedade e meio ambiente.

O mapa estratégico está contemplado apresenta a seguinte estrutura:

I – Grupos.

II – Objetivos estratégicos.

III – Indicador e numeração associada.

IV – Fórmula de cálculo do indicador.

V – Meta dos indicadores dos anos de 2018 a 2022.

## 5 Análise de Riscos

Apresenta-se a seguir a matriz de risco:

“confidencial”

## 6 Formulação da Estratégia de Longo Prazo

As iniciativas estratégicas estão contempladas no mapa estratégico em complemento aos “Objetivos e metas estratégicas”, também contemplados no Anexo I e apresenta a seguinte estrutura:

- I) Ações e atividades de iniciativa estratégicas
- II) Data de início e data de encerramento previsto para cada ação e ou atividade.
- III) Diretoria responsável e gerência coordenadora pela execução de cada ação e ou atividade.

### 6.1 Mitigação dos Riscos

As mitigações contidas neste item são referentes ao conjunto de iniciativas presente no Mapa Estratégico.

- I) EF 1.1 Acompanhamento mensal com redirecionamento estratégico.
- II) EF 1.1 promover ações de vendas direcionadas.
- III) EF 1.1 Enfatizar criação de novos produtos.
- IV) EF 1.2 Buscar novas fontes de recursos que não necessitem de rating.
- V) EF 1.2 Intensificar a criação de novos produtos.
- VI) EF 1.3 Acompanhamento mensal de utilização dos recursos e realinhamento de metas.
- VII) EF 1.4 Adequar Sisbadesc para operar com mais linhas *on line*.
- VIII) EF 2.1 Bloquear gastos com atividades não essenciais ao negócio.
- IX) EF 3.1 Revisar e intensificar o processo de cobrança.
- X) EF 3.1 Realizar avaliação de competências na área de cobrança, se necessário adequar quadro de empregados.
- XI) EF 3.2 Criar ações de mitigação de riscos.
- XII) EF 4.1 Consequência da aplicação das ações estabelecidas para mitigação de riscos.
- XIII) EF 4.2 Redirecionar ações de Marketing.
- XIV) EF 4.3 Reforçar controle orçamentário, com ênfase no controle das despesas e elevação das receitas.
- XV) EF 4.3 Otimizar prestação de serviços utilizando pessoal próprio (quando possível) para atividades de treinamento e consultorias.
- XVI) M 1.1 intensificar programa de pós-venda.
- XVII) M 1.2 Visitar novas prefeituras apresentando o Badesc Cidades.
- XVIII) M 2.1 Prospectar clientes na própria carteira que não estejam ativos;
- XIX) M 2.1 prospectar no mercado clientes que se encaixem nas linhas de financiamento e estabelecer comunicação por intermédio de BIG DATA.
- XX) TP 1.1 e TP 1.2 Levantar necessidade de pessoal, processos, ferramentas e readequar necessidade.
- XXI) TP 1.3 Readequar o orçamento para Getec (desenvolvimento de software).
- XXII) TP 2.1 e TP 2.2 Implantar relatório mensal por Gerência, com atualização de previsão para receitas e despesas e ajustes quando necessário.

XXIII) TP 3.1 Redimensionar orçamento.

XXIV) TP 3.2 Realinhamento de prioridades realizadas em conjunto entre Gplan e Getec por intermédio do COTIN.

XXV) RH 1.1 Acompanhamento Mensal pela Gerad por área, o cumprimento das horas estabelecidas para treinamento e adequando quando necessário.

XXVI) RH 1.2 Adequar o orçamento se necessário.

XXVII) RH 2.1 Implantar programa motivacional.

XXVIII) SM 1.1 Intensificar a busca por parcerias externas.

## PLANO DE NEGÓCIOS ANUAL

### 1 Desafio Anual

O Badesc apresenta os seguintes desafios considerando o ambiente interno e externo:

I – Incrementar sua função primordial de agente de Desenvolvimento Regional.

II – Atuar com “auto sustentabilidade”. O Badesc é uma sociedade de economia mista, não dispõe de recursos específicos do governo do estado para suas atividades.

III – Aumentar a participação no mercado, conseguindo manter os clientes existentes e procurar atrair novos clientes.

IV – Melhorar os processos internos, identificando os processos mais relevantes para o alcance da excelência, sempre com foco no princípio de prestar serviços de qualidade com menor custo.

V – Identificar as necessidades de recursos financeiros, de pessoal e tecnológico, utilizando-os da melhor forma.

VI – Manter o apoio sócio cultural à comunidade.

VII – Desafio econômico financeiro. Elevar a carteira de crédito com qualidade, elevação de receita, diminuição de despesas e controle de inadimplência.

## 2 Premissas Macroeconômicas

Os estudos econômicos e financeiros do Banco Central do Brasil, IBGE e FIESC apresentam o seguinte cenário macroeconômico para 2018, onde o Badesc se insere:

I – Inadimplência: Tendência à estabilidade tanto para pessoa física como jurídica, quanto nos segmentos livre e direcionado.

II – Taxa de juros: Continuidade na redução dos percentuais acompanhando os efeitos da diminuição da taxa balizadora do mercado.

III – Operações de crédito do setor financeiro: Retração na procura por crédito apoiado na instabilidade econômica, instabilidade política e recessão.

IV – Agregados monetários: Elevação média dos saldos diários da base monetária.

V – Balança de pagamentos: Tendência a déficit, porém com estabilidade nos percentuais, motivado pelas viagens internacionais, fluxo líquido de investimentos e comércio internacional.

VI – Resultado fiscal: O setor público continuará em déficit primário geral provocado pelo Governo Central e Estatais, porém superavitário nos Governos Regionais.

VII – Inflação: Apresentará modesta variação próxima a quatro pontos percentuais.

VIII – Desemprego: Mantear-se próximo a doze pontos percentuais efeito do processo recessivo.

XIX – Índice de atividade econômica: Apesar de em baixo patamar tende a crescer moderadamente.

Para SC os dados em relação ao Brasil se mostram mais animadores com projeções mais otimistas que as nacionais.

### 3 Metas anuais e Indicadores

Os indicadores e metas para 2018 estão explicitadas – Mapa estratégico e se aplicam:

*Indicador I – Evolução da receita.*

*Indicador II – Disponibilizar recursos financeiros (funding) adequados.*

*Indicador III – Evolução de utilização dos recursos disponíveis.*

*Indicador IV – Criação de novos produtos.*

*Indicador V – Evolução da despesa.*

*Indicador VI – Evolução Bacen 90.*

*Indicador VII – Evolução da P.C.L.D.*

*Indicador VIII – Evolução do resultado do exercício.*

*Indicador IX – Evolução da carteira de crédito total.*

*Indicador X – Evolução da lucratividade da carteira.*

*Indicador XI – Evolução de clientes setor privado com novas contratações.*

*Indicador XII – Evolução de prefeituras atendidas.*

*Indicador XIII – Número de novos clientes privados.*

*Indicador XIV – Prazo médio de todo o processo de concessão do setor privado linhas não on line.*

*Indicador XV – Prazo médio de todo o processo de concessão do setor privado linhas on line.*

*Indicador XVI – Percentual de realização das receitas orçadas.*

*Indicador XVII – Percentual de realização das despesas orçadas.*

*Indicador XVIII – Investimento em tecnologia.*

*Indicador XIX – Percentual de projetos de tecnologia desenvolvidos que estejam em acordo com os objetivos estratégicos da Agência.*

*Indicador XX – Percentual de profissionais treinados e capacitados.*

*Indicador XXI – Percentual do investimento em capacitação em relação a receita de intermediação financeira.*

*Indicador XXII – Pesquisa de clima organizacional - Índice de favorabilidade.*

*Indicador XXIII – Evolução dos investimentos na Fundação Cultural Badesc.*

#### 4 Recursos Orçamentários

Apresenta-se abaixo o Orçamento Operacional e o Orçamento de Investimento.

##### 4.1 Orçamento operacional

O orçamento operacional simplificado do Badesc para 2018 é apresentado no Anexo II e será aplicado por todos os colaboradores do Badesc, os quais devem promover os resultados esperados com o menor custo possível, aplicar a união da qualidade e celeridade na realização da missão institucional, zelar no trato com os bens da Agência e sua utilização somente no estrito

exercício da função e envolver a estrutura e os recursos estritamente necessários para alcance dos objetivos da Agência e será acompanhado pela Gecor que fará a verificação entre o previsto e o realizado de forma mensal, divulgando os resultados à Diretoria Colegiada - Dicol, gerências e assessorias.

A Gecor atuará nas distorções ou desvios que influenciaram no atingimento das metas propondo ações corretivas ou direcionamentos operacionais à Dicol a fim de realinhar a Agência no alcance do objetivo do orçamento.

O Orçamento detalhado será objeto de aprovação em decisão Dicol.

#### 4.2 Orçamento de investimento

O orçamento de investimento do Badesc para 2018 é apresentado no Anexo III.

Este orçamento faz parte do Plano Plurianual (PPA) e Lei de Diretrizes Orçamentárias (LOA) do governo de Santa Catarina.



5 Anexo I – Mapa estratégico.  
confidencial

confidencial

6 Anexo II – Orçamento operacional.

7 Anexo III – Orçamento de investimento.

confidencial