Desenbahia
Agência de Fomento do Estado da Bahia S.A.

Planejamento Estratégico da Desenbahia
2016 – 2019

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA

RUI COSTA DOS SANTOS
Governador

MANOEL VITÓRIO DA SILVA FILHO
Secretário da Fazenda

DESENBAHIA – Agência de Fomento do Estado da Bahia S.A.

DIRETORIA

OTTO ALENCAR FILHO
Presidente

PAULO DE OLIVEIRA COSTA
Diretor de Operações

FRANCISCO ALFREDO MARCÍLIO DE SOUSA MIRANDA
Diretor de Negócios

JAIRO ALFREDO OLIVEIRA CARNEIRO
Diretor de Administração e Finanças

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Manoel Vitório da Silva Filho (Presidente)
João Felipe de Souza Leão
Paulo Ferraz Guimarães
Jeronimo Rodrigues Souza
Manoel Gomes de Mendonça Neto
Otto Alencar Filho

ASSESSORIA DA PRESIDÊNCIA

Danielle Soares Paiva (coord.)

APOIO

SAEB / SGI
Secretaria de Administração do Estado da Bahia / Superintendência de Gestão e Inovação

RCI/ BA
Redes de Consultores Internos do Estado da Bahia
Carlos Loureiro
Valéria Peruna

ELEMENTOS DE IDENTIDADE E DE CRESCIMENTO

Elementos de Identidade

Missão

Oferecer soluções técnicas e financeiras para fomentar a economia e melhorar a vida da população baiana.

Valores

Ética

Profissionalismo

Valorização das pessoas

Transparência

Foco no cliente

Compromisso com o desenvolvimento

Orientação para resultado

Descrição dos valores

Ética

- Prezamos pela integridade das nossas ações e o relacionamento com clientes, colaboradores, fornecedores, órgãos públicos, instituições, acionistas e comunidade, e atuamos de acordo com nosso código de ética.

Profissionalismo

- Atuamos baseados em premissas técnicas de forma impessoal, com compromisso e responsabilidade.
- Incentivamos o trabalho cooperado.

Valorização das pessoas

- Trabalhamos e somos reconhecidos pelo mérito e evoluímos na organização segundo o Plano de Cargos e Carreiras.

- Valorizamos o trabalho em equipe, o compartilhamento das experiências e a cooperação.
- Estimulamos a integração social entre colaboradores.
- Estimulamos e desenvolvemos a qualificação contínua dos nossos colaboradores.
- Implementamos ações de qualidade de vida.

Transparência

- Damos publicidade aos nossos processos, operações e resultados guardados os limites da Lei.
- Colocamos nossas informações à disposição do cidadão e do Estado através dos nossos vários canais de comunicação.
- Praticamos a transparência tanto no âmbito interno, quanto externo, porque acreditamos que nossos colaboradores devem conhecer em profundidade a sua organização.

Foco no cliente

- Viabilizamos soluções inovadoras e adequadas para atender as necessidades dos nossos clientes.
- Buscamos excelência nos serviços prestados durante todas as etapas do relacionamento com nossos clientes.
- Buscamos priorizar as necessidades dos clientes externos nos nossos processos operacionais.

Compromisso com o desenvolvimento

- Atuamos em concordância com as políticas públicas do Estado da Bahia.
- Priorizamos projetos que gerem emprego e renda.
- Apoiamos projetos que estimulem a diversificação da matriz produtiva.
- Estimulamos a inovação.
- Apoiamos as premissas da Responsabilidade Econômica, Social e Ambiental.
- Trabalhamos no sentido da democratização e descentralização do crédito, a fim de reduzir as desigualdades regionais.
- Atuamos em parceria com instituições igualmente comprometidas com o desenvolvimento.

Orientação para resultado

- Buscamos melhores resultados nas ações desempenhadas.
- Focamos na sustentabilidade institucional.
- Buscamos melhoria contínua dos processos.

Elementos de Crescimento

Visão

Até 2019, ser a melhor agência de fomento do Brasil, atendendo aos direcionadores: sustentabilidade econômico e financeira; democratização e interiorização do crédito; responsabilidade sócio ambiental; geração de riqueza; fortalecimento da indústria baiana, marcadamente as pequenas e médias e apoio aos projetos estruturantes.

Indicador de monitoramento da visão:

O alcance da visão será medido por um índice composto pelos seguintes indicadores que correspondem aos direcionadores estabelecidos. São indicadores que compõe o índice:

- ✓ Retorno do ativo/ PL
- ✓ Volume de liberação para inclusão sócio produtiva
- ✓ Volume de liberação interior x RMS
- ✓ Quantidade de operações de liberação de projetos com impacto socioambiental positivo
- ✓ Incremento de emprego
- ✓ Liberação para o setor industrial
- ✓ Incremento do atendimento/ participação em projetos estruturantes

Estratégia

Crescer, diversificar e qualificar a atuação da agência.

CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Desenbahia e seu contexto

Para o novo quadriênio de 2016-2019, a Desenbahia busca alinhar suas ações de fomento, e por conseguinte suas estratégias aos eixos da Matriz de Desenvolvimento do Estado da Bahia, bem como aos anseios dos investimentos privados.

Para tanto, buscou mapear os investimentos declarados – públicos e privados – a fim de apoiá-los no que for pertinente às suas capacidades. Deseja ainda, priorizar os Projetos e Investimentos que apresentarem aderência à "Visão" de Desenvolvimento do Governo do Estado da Bahia e contribuir para a sua concretização. Não somente por meio da concessão de crédito, mas também colaborando com a estruturação de projetos e ainda na identificação de parceiros fomentadores estratégicos.

Foram, portanto, realizadas reuniões com algumas das Secretarias de Estado a fim de realizar alinhamento da estratégia com as demandas do Governo Estadual. Da mesma forma, foi realizada reunião com os parceiros da Desenbahia, no formato de Grupo Focal para discussão das possibilidades de ações conjuntas.

No que se refere à Administração direta estatal, ocorreram diversos encontros sendo nas oportunidades apresentadas as possibilidades de ações conjuntas para discussão além de abertura para um diálogo mais próximo. As reuniões aconteceram ao longo dos meses de junho, julho e agosto com as seguintes Secretarias de Estado: Casa Civil, SEPLAN, SEFAZ, SEAGRI, SDE e SEINFRA.

Todas as Secretarias acordaram com as prioridades elencadas pela Desenbahia para apoio no fomento sustentável do Estado. São elas:

- Investimento em geração de energia para aumento da produção;
- Investimento em estradas para escoamento de produtos;
- Investimento em comunicação e banda larga;
- Investimento em saneamento, agricultura familiar, barragens, poços e outros meios de captação de recursos hídricos para ampliação do abastecimento de água voltado ao consumo humano e produção, bem como no tratamento de esgotamento (existem municípios com menos de 20% de esgoto tratado);
- Benefícios fiscais para descentralização das indústrias e agregação de valor para produtos in natura;
- Organização e fortalecimento das cooperativas para apoiar micro e pequenas empresas em parceria com Sebrae, FIEB, Secretarias e Desenbahia para transferência de tecnologia de gestão e produção, bem como soluções financeiras;
- Regularização de terras produtivas para pequenos, médios e grandes produtores; e
- Estudo mais aprofundando sobre os setores de atuação nos territórios de identidade para criação de polos de desenvolvimento econômico.

Também foram coletadas as demandas de atuação em parceria com as referidas Secretarias, as quais podem ser assim resumidas:

- Apoio na concessão de crédito a empresas com maior capacidade de geração de ICMS;
- Priorização nas ações de fomento para interiorização do crédito;
- Concessão do suporte para apoio no fortalecimento das cadeias produtivas;
- Apoio na concessão de crédito de projetos de agricultura de baixo carbono;
- Suporte aos eixos estratégicos de Agronegócios (desenvolvimento agropecuário, pesca e agricultura);
- Proposta de atuação como instituição gestora dos ativos imobiliários do Estado da Bahia;
- Proposta de atuação como instituição gestora de fundos de previdência complementar dos servidores do Estado;
- Apoio a projetos estruturantes do Estado por meio de Parceria Público Privada - PPP;
- Atuação de forma conjunta com a SEINFRA para viabilização e concepção de projetos de infraestrutura a exemplo de: portos e aeroportos, energia solar, poços de petróleo, estradas e fibra ótica;
- Atuação de forma articulada com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE), particularmente no que diz respeito ao fluxo de informações para atração de novos projetos para a Bahia; e
- Apoio na solução conjunta para capacitação dos micro, pequenos e médios empresários e fomento de ações de desenvolvimento empresarial.

Após a escuta dos nosso *stakeholders*, a Desenbahia elaborou seus compromissos e ações alinhados aos programas de Governo de Estado que compõem o PPA 2016-2019, contemplando as demandas das Secretarias.

Indicadores de monitoramento do Cenário Estadual

- PIB do Estado da Bahia;
- Receita do Estado da Bahia;
- Taxa de geração/ manutenção de empregos;
- Taxa de geração/ manutenção de postos de trabalho;
- Taxa de crescimento do setor industrial; e
- Taxa de crescimento do setor de comércio e serviço.

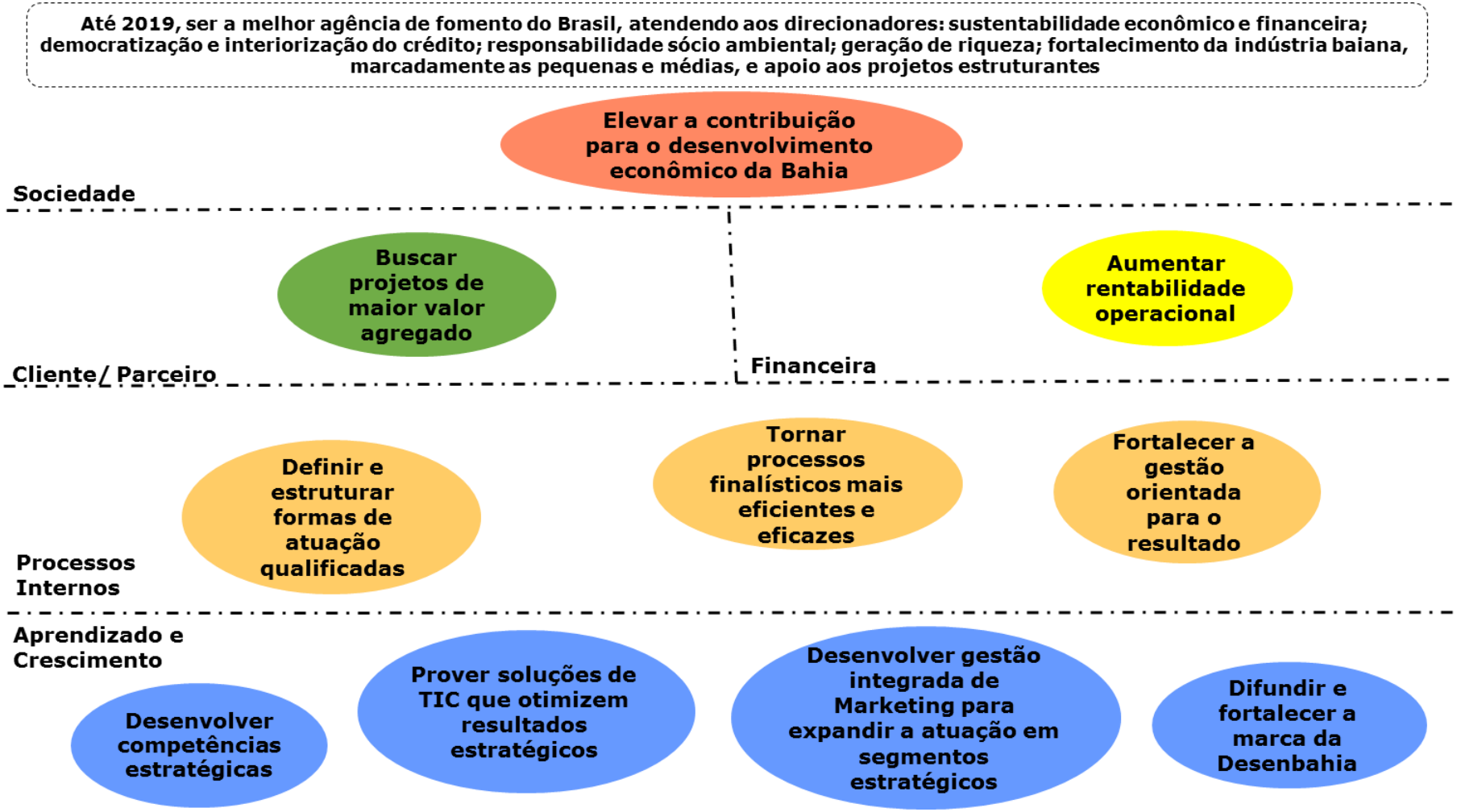
Indicadores de monitoramento do Cenário Nacional

- PIB Nacional;
- Taxa Selic;
- TJLP;
- Volume de crédito/ PIB;
- Taxa de Inadimplência; e
- Inflação.

MATRIZ SWOT

Forças	Fraquezas
✓ Profissionalismo (capacidade técnica/ comprometimento) ✓ Acesso fácil à estrutura e pessoal ✓ Decisão local ✓ Portfólio diversificado ✓ Gestão do FUNDESE ✓ Produtos com custo efetivo competitivos ✓ Estrutura de capital com possibilidade de alavancagem ✓ Foco na qualidade ✓ Governança corporativa ✓ Política de benefícios	✓ Infraestrutura física, pessoal e de TI para crescer ✓ GAP de competências para alcance da visão ✓ Trâmite de documentos físicos ✓ Ineficiência dos processos internos ✓ Atendimento telefônico ✓ Dimensionamento da força de trabalho (alocação a ser revista) ✓ Heterogeneidade na distribuição de benefícios ✓ Baixa retenção de conhecimento ✓ Baixa capilaridade ✓ Comunicação e Marketing ✓ Falta/ Ausência de capacidade de captação de *funding* ✓ Má distribuição da carga de trabalho
Oportunidades	**Ameaças**
✓ Existência de recursos (nacionais e internacionais) ✓ Qualificação da demanda do acionista majoritário ✓ Demanda por gestão de fundos ✓ Crise econômica ✓ Baixa consolidação das cadeias produtivas ✓ Aumento do interesse por projetos de inovação ✓ Ambiente favorável junto às Prefeituras ✓ Possibilidade de acesso direto aos fundos constitucionais ✓ Parcerias interagências de fomento ✓ Modelos de governança mais aprimorados ✓ Ambiente favorável à ampliação sócia produtiva ✓ Aproximação do BNDES	✓ Necessidade adequação aos marcos regulatórios (normativos e de controle externo) ✓ Enfraquecimento do FUNDESE ✓ Rebaixamento da nota soberana ✓ Baixa qualidade na elaboração dos projetos de PPP ✓ Elevação da taxa de juros ✓ Redução dos recursos do BNDES ✓ Tendência de aumento da inadimplência

MAPA ESTRATÉGICO



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Desenvolver competências estratégicas

Descrição: Adotar e implementar ações de crescimento pessoal e profissional dos empregados da Desenbahia com objetivo de preparar a organização para o futuro desejado. Como desenvolvimento de competência, entende-se: desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para entrega dos resultados desejados.

São competências estratégicas para o PE 2016-2019: Capacidade de Análise de Projetos; Capacidade de Modelagem Financeira; Estruturação de Fundos e Projetos; Gestão de Pessoas (liderança, trabalho em equipe); Capacidade de Modelagem Jurídica; Gestão por resultado; Comunicação e Marketing; Economia Baiana e Operação com *Funding* Internacional.

Indicador	Fórmula	Responsável	Meta 2018
Índice de cumprimento do plano de T&D das competências estratégicas	(Número de treinamentos realizados/ Número de treinamento planejados) * 100	GRH	100%
Pessoas Treinadas nas Competências Estratégicas	(Qtde de pessoas treinadas/ Público alvo identificado por projeto estratégico) *100	GRH	100%

Prover soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação que otimizem resultados estratégicos

Descrição: Atender aos clientes internos oferecendo soluções de tecnologia da informação e comunicação eficientes e eficazes, observando o alcance dos resultados estratégicos.

Indicador	Fórmula	Responsável	Meta 2019
Nível de atendimento dos projetos estratégicos	(Qtde de projetos atendidos/ Total projetos estratégicos) * 100	GTI	100%

Desenvolver gestão integrada de marketing para expandir a atuação em segmentos estratégicos

Descrição: Estruturar e implementar ações de marketing baseadas em estratégias que proporcionem maior participação no mercado.

Indicador	Fórmula	Responsável	Meta 2019
Percentual de execução do Plano de Marketing	(Ações realizadas/ Ações planejadas) *100	GCM/ GAB	100%

Difundir e fortalecer a marca da Desenbahia

Descrição: Adotar estratégias que busquem disseminar a marca da Desenbahia, principalmente para o interior do Estado, e fortalecer a presença nos principais meios de comunicação e setores produtivos.

Indicador	Fórmula	Responsável	Meta 2019
Índice de qualidade de exposição na mídia	(Citação positiva no período/ Total de Citações) *100	GCM/ GAB	80%
Crescimento das manifestações de interesses	(Somatório da qtde de atendimento do período/ Somatório de atendimento do período anterior) * 100	GCM/ GAB	20%

Perspectiva Processos Internos

Definir e estruturar formas de atuação qualificadas

Descrição: Determinar as novas formas de atuação qualificadas da Desenbahia, desenvolver novos produtos e estruturar as ações em prol dos resultados estratégicos desejados.

Por novas formas de atuação, entende-se: gestão e estruturação de fundos, uso de novos *fundings*, prestação de serviços de consultoria, entre outras.

Quando da implantação da nova forma de atuação, deve ser iniciado projeto com envolvimento das partes interessadas (GDP, GPO, GFI e GTI).

Indicador	Fórmula	Responsável	Meta 2019
Índice de atuação qualificada	(Nº de formas de atuação implantadas/ Nº formas de atuação previstas) * 100	SEP/ SEF	80%

Tornar processos finalísticos mais eficientes e eficazes

Descrição: Incrementar a eficiência e eficácia dos processos finalísticos da Desenbahia, através da melhoria contínua e redesenho dos processos, e do acompanhamento sistemático de seus indicadores.

Indicador	Fórmula	Responsável	Meta 2019
Percentual de processos adequados	(Nº de processos finalísticos selecionados adequados/ Total de processos finalísticos selecionados) * 100	GPO	100%

Fortalecer a gestão orientada para o resultado

Descrição: Promover o alinhamento entre os indicadores estratégicos com os operacionais de modo a contribuírem para o fortalecimento da gestão orientada para resultado.

Indicador	Fórmula	Responsável	Meta 2019
Índice de Desempenho da Desenbahia (IDD)	Somatório dos percentuais de contribuição das Gerências, Diretorias e Índice de Sustentabilidade	Assessoria da Presidência	80%

Perspectiva Cliente/ Parceiro

Buscar projetos de maior valor agregado

Descrição: Prospectar, identificar e apoiar projetos que resultem em maior rentabilidade, menor risco e maior geração de emprego.

Indicador	Fórmula	Responsável	Meta 2019
Crescimento do percentual de projetos de maior valor agregado	(Nº de melhores projetos realizados no período/ Nº melhores projetos realizados no período anterior) * 100	DDN/ DOP	10% ao ano

Perspectiva Financeira

Aumentar rentabilidade operacional

Descrição: Promover ações que ampliem o resultado operacional e reduzam a inadimplência.

Indicador	Fórmula	Responsável	Meta 2019
Inadimplência Desenbahia	(Total de inadimplência no período / Total do Saldo da carteira no período) * 100	GRC	1,5% ao ano
Índice de Rentabilidade Operacional	(Operações de Crédito+ Recuperação de Crédito+ Prestação de serviço + Taxa Administração de Fundos + Equalização Microcrédito - Despesa de Repasse - Provisão/Reversão de Crédito / Despesas de Pessoal + Despesas Administrativas + Despesas Tributárias) * 100	GFI	1,1
Eficiência Operacional	(Carteira Desenbahia bruta/ Número de empregados) * 100	GFI	R$ 4.138

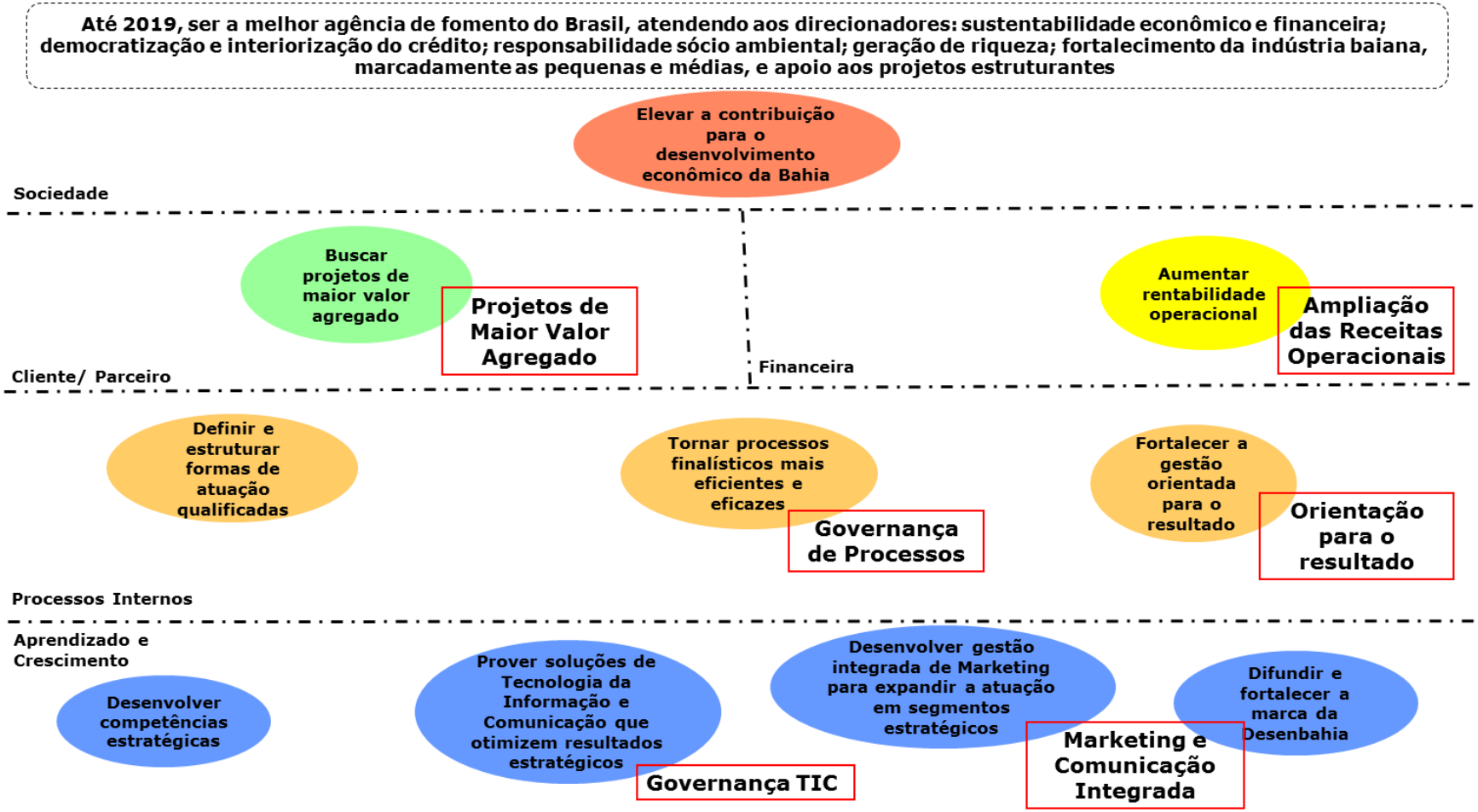
Perspectiva Sociedade

Elevar a contribuição para o desenvolvimento econômico da Bahia

Descrição: Estabelecer e implementar ações sustentáveis que aumentem a geração de riqueza, democratizem e interiorizem o crédito, sejam responsáveis sócio ambientalmente, fortaleçam a indústria baiana e apoiem projetos estruturantes.

Indicador	Fórmula	Responsável	Meta 2019
Liberação Funding Desenbahia	Valor de recursos liberados referentes ao funding Desenbahia (RP, BNDES, FNE, FINEP)	Assessoria da Presidência	R$ 1.385.000 mil
Liberação Funding Fundese	Valor de recursos liberados referentes ao funding Fundese	Assessoria da Presidência	R$ 1.514.575 mil

PROJETOS ESTRATÉGICOS



PROJETOS ESTRATÉGICOS

PROJETO: **Governança de TIC**
OBJETIVO RELACIONADO: Prover soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação que otimizem resultados estratégicos
LÍDER: Rodrigo Rache
PÚBLICO ALVO: GTI/DOP/PRE/DAF/DDN
PATROCINADOR: Francisco Miranda
OBJETIVO: Implantar Governança de TIC
ENTREGAS: Catálogo de serviços de TI / Equipes reestruturadas; Indicadores implantados / Gestão ágil de projetos implantada; Portfólio de sistemas otimizado / Fluxo de informação otimizado; Central de serviços implantada / Plano de Comunicação para TI; Comitê de Gestão Estratégica de TI institucionalizado; Parâmetros de mensuração de custos definidos; Planejamento Estratégico de TIC implantado e Processos de TI otimizados / Institucionalização da Gestão de Riscos
PARCEIROS INTERNOS: GPO; GRI; GCM e GRH

PROJETO: **Marketing e Comunicação Integrada**
OBJETIVOS RELACIONADOS: Desenvolver gestão integrada de marketing para expandir a atuação em segmentos estratégicos e
Difundir e fortalecer a marca da Desenbahia
LÍDER: André Fidalgo
PÚBLICO ALVO: Clientes e Sociedade
PATROCINADOR: Otto Alencar Filho
OBJETIVO: Implantar Plano de Marketing
ENTREGAS: Plano de ação elaborados; Sistema CRM disponibilizado; Entrega dos conteúdos, canais e ferramentas revisados; Divulgação do Plano de Marketing; CT/ CN elaborado (procedimentos e políticas definidos)
PARCEIROS INTERNOS: GCM, Assessoria da Presidência, GCO, GDP e Agência de Publicidade Contratada

PROJETO: **Governança de Processos**
OBJETIVO RELACIONADO: Tornar processos finalísticos mais eficientes e eficazes
LÍDER: Marcelo Weckerle
PÚBLICO ALVO: Gestores dos processos
PATROCINADOR: Francisco Miranda
OBJETIVO: Prover a Desenbahia de uma gestão por processos integrada e descentralizada
ENTREGAS: Sistemática de medição e acompanhamento dos processos definidos (indicadores com metas); Gestores capacitados em gestão por processos com indicadores; Processos medidos e acompanhados; Processos priorizados e Melhorias implementadas nos processos priorizados
PARCEIROS INTERNOS: Gestores dos processos, GTI, GRH e GCM

PROJETO: **Orientação para o resultado**
OBJETIVO RELACIONADO: Fortalecer a gestão orientada para o resultado
LÍDER: Marcos André
PÚBLICO ALVO: Colaboradores
PATROCINADOR: Otto Alencar Filho/ Jairo Carneiro
OBJETIVO: Fortalecer a gestão orientada para o resultado
ENTREGAS: Plano de Cargos definido; Modelo de Gestão de Desempenho definido; Ferramenta de avaliação de desempenho revisada; Divulgação do Programa de Gestão de Desempenho orientado para o resultado; Modelo de Progressão definido e Realização de um ciclo de Avaliação de Desempenho e Progressão
PARCEIROS INTERNOS: GJU, GTI, Comitê de Metas, Comitê de AD, Gestores e Psicólogo Organizacional

PROJETO: **Projetos de Maior Valor Agregado**
OBJETIVO RELACIONADO: Buscar projetos de maior valor agregado
LÍDER: Marko Svec
PÚBLICO ALVO: Clientes e Sociedade
PATROCINADOR: Francisco Miranda
OBJETIVO: Ampliar a captação dos projetos voltados para o fortalecimento das cadeias produtivas por meio de instituições parceiras de desenvolvimento
ENTREGAS: Perfil do cliente definido; Critérios de análise de projetos redefinidos; Modelos de contribuição; Fomento à liberação; Convênios celebrados; Benefícios para conveniados/associados definidos e Comunicação definida
PARCEIROS INTERNOS: Assessoria, GPO, GDP e GJU

PROJETO: **Ampliação das Receitas Operacionais**
OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar rentabilidade operacional
LÍDER: Edson Augusto
PÚBLICO ALVO: Clientes
PATROCINADOR: Paulo Costa
OBJETIVO: Ampliar receita com tarifas
ENTREGAS: Novas fontes de receita levantadas; Tarifas estabelecidas; Proposta aprovada; Plano de implementação aprovado; Sistemática e sistemas ajustados; Orientação e divulgação da tabela e dos novos procedimentos e Implantação da nova tabela
PARCEIROS INTERNOS: GMP, GAN, GST, GMI, GPO, GFI, GDP, GCO/USN/UCR, GAB/GCM e GTI