PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO BANCO DO EMPREENDEDOR DO ESTADO DO TOCANTINS

2016 - 2020

“O planejamento não é uma tentativa de predizer o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.” (Peter Drucker)

Marcelo de Carvalho Miranda

GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS

Claudia Lelis

VICE-GOVERNADORA DO ESTADO DO TOCANTINS

Acy de Carvalho Fontes

PRESIDENTE

Reginaldo Silva Santana

VICE PRESIDENTE

Francisco Teodoro de Assis Neto

DIRETOR DE LINHAS DE FINANCIAMENTO

Divino Ribeiro da Silva

DIRETOR DE COBRANÇA

Gilson Ribeiro de Vasconcelos

ASSESSOR TÉCNICO DE PLANEJAMENTO

Romildo Leite Dias

MODERADOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Gerente de Gestão por Resultados da Secretaria de Planejamento

EQUIPE TÉCNICA

Acy de Carvalho Fontes
Presidente

Reginaldo Silva Santana
Vice Presidente

Francisco Teodoro de Assis Neto
Diretor de Linha de Financiamento

Divino Ribeiro da Silva
Diretor de Cobrança

Gilson Ribeiro de Vasconcelos
Assessor Técnico de Planejamento

Adriana Pereira Cirqueira
Assistente Administrativo

José Augusto dos Santos
Assessor Especial

Jorge Mário Soares de Sousa
Analista Técnico Administrativo

Maria do Socorro Oliveira Costa
Administradora

Agnaldo Barbosa de Queiroz
Gerente de Exec. Financ.Contábil

Noemia Maria de Jesus
Assessora de Planejamento

SUMÁRIO

ORGANOGRAMA 6

INTRODUÇÃO 7

DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL 8

MISSÃO: 8

VISÃO: 8

ANÁLISE DE AMBIENTE 9

Elaboração da Arvore de Problemas: 10

ÁRVORE DE PROBLEMAS 12

ÁRVORE DE SOLUÇÕES 13

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS: 14

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO BANCO DO EMPREENDEDOR: 15

DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS 15

MAPA DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS 17

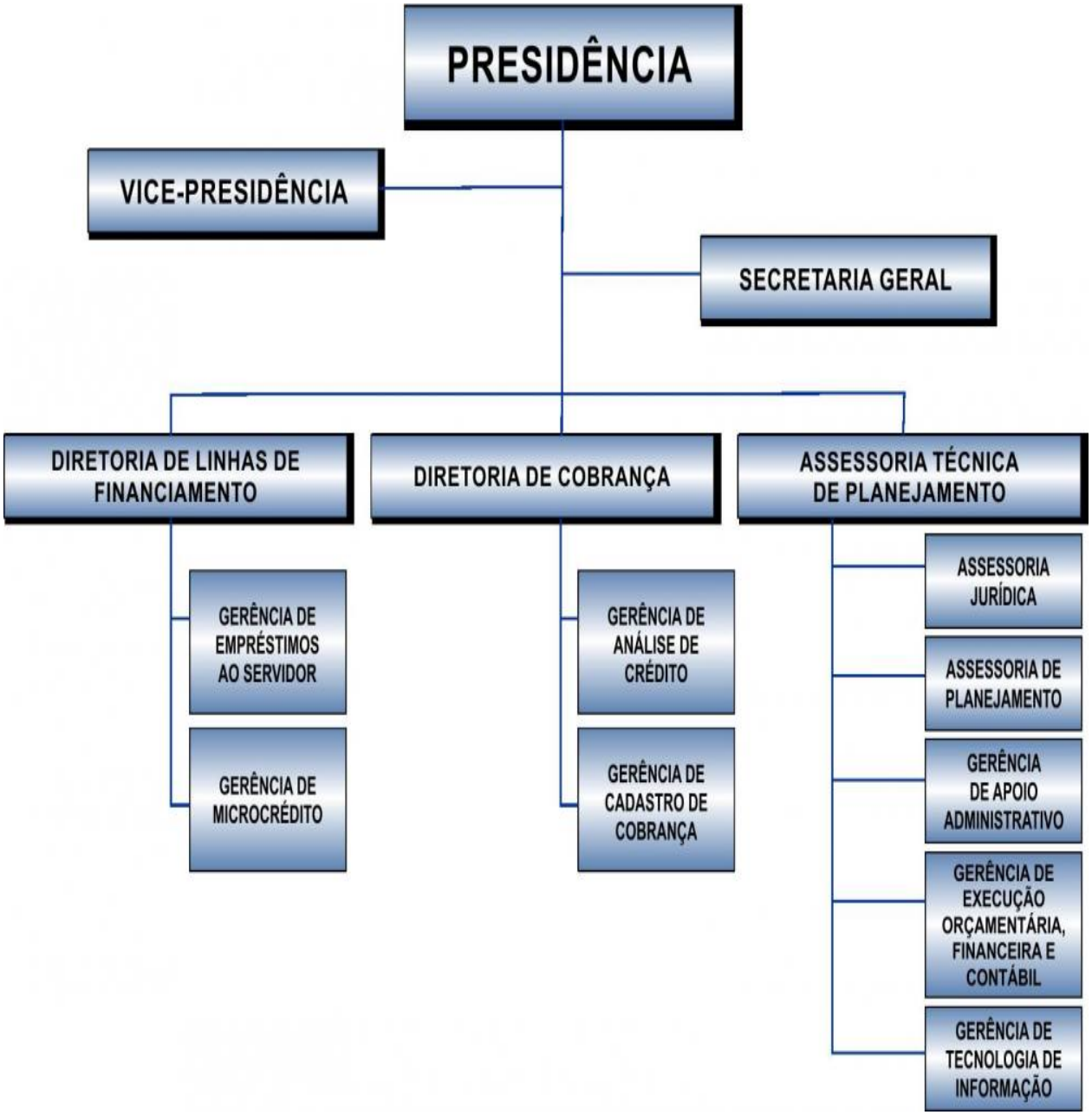
INDICADORES E QUADRO DE METAS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 18

ESTIMATIVA DE CUSTOS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS 29

ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA 30

CONSIDERAÇÕES FINAIS 34

ORGANOGRAMA



INTRODUÇÃO

Em face da aceleração das mudanças tecnológicas e da globalização, organizações lucrativas e não-lucrativas têm incorporado o planejamento estratégico aos seus processos de gestão. O ponto focal da estratégia a formulação da missão e da visão leva as organizações a definirem seus objetivos de longo prazo e a alcançá-los, numa perspectiva mais abrangente, o Plano Estratégico é um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas de uma instituição, dotando-os de senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

Pode-se considerar um Plano Estratégico como um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização num horizonte de longo prazo. É uma ferramenta gerencial essencial para impor uma racionalidade central às decisões, estimular a convergência de esforços e focalizar a atenção dos gestores nos fatores-chave para o sucesso da organização.

Nesse sentido o Banco do Empreendedor do Estado do Tocantins, reuniu esforços para elaboração participativa do plano estratégico na de ofertar crédito ao cidadão do estado, visando à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas do BEM e sua evolução esperada. Também considerando premissas básicas relacionadas as condições orçamentárias do Estado, fazendo com que todo o processo tenha coerência e sustentação.Para sua elaboração foram utilizadas as técnicas de construção da identidade institucional (missão, visão e valores institucional), a idetificação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, a construção de cenários, a definição de objetivos estratégicos e seus indicadores, a elaboração dos planos setoriais de ação e o processo de avaliação e controle do plano.

DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

MISSÃO - A missão representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que ela faz, por que faz, para quem atua e visando a produzir qual impacto na sua clientela. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: "por quê ou para quê existimos?"

VISÃO - A visão é o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações de uma organização, algo que a organização pode definir e redigir após responder à questão "para onde pretende ir?

VALORES INSTITUCIONAIS – São o conjunto de sentimentos que estrutura, ou pretende estruturar, a cultura e a prática da organização. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização.

MISSÃO:

CONCEDER MICROCRÉDITO ASSISTIDO AOS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS E ASSISTÊNCIA FINANCEIRA AO SERVIDOR PÚBLICO ESTADUAL, VISANDO PROMOVER O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO POR MEIO DO APOIO AOS MICROEMPREENDIMENTOS FORMAIS E INFORMAIS

VISÃO:

SER REFERÊNCIA EM EXCELÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE CRÉDITO ALTERNATIVO AOS EMPREENDEDORES DE PEQUENOS NEGÓCIOS E SERVIDORES PÚBLICOS NO ESTADO DO TOCANTINS

VALORES:

- LEGALIDADE
- IMPESSOALIDADE
- MORALIDADE
- PUBLICIDADE
- EFICIÊNCIA
- EMPREENDEDORISMO COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO-SOCIAL

ANÁLISE DE AMBIENTE

Diagnóstico interno: consistem em variáveis (forças e fraquezas ou pontos fortes e fracos, respectivamente) presentes na própria organização. Essas variáveis formam o contexto em que o trabalho é realizado. Incluem a estrutura, a cultura e os recursos da instituição.

Diagnóstico externo: consiste em identificar variáveis (oportunidades e ameaças) que estão fora da instituição.

FORÇAS	FRAQUEZAS
✓ Boa qualificação técnica dos servidores ✓ Bom quantitativo de pessoal ✓ Boa estrutura física ✓ Baixo custo de manutenção da estrutura física	✓ Baixa capacidade de captação de recursos externos ✓ Gestão da análise de riscos ineficiente ✓ Ineficiência das cobranças dos empréstimos concedidos ✓ Monitoramento da carteira de empréstimos inadequado ✓ Sistema de controle de empréstimos inadequado e desatualizado ✓ Baixo índice de liquidez ✓ Vulnerabilidade da segurança da informação e tecnologia da informação ✓ Insuficiência de recursos orçamentários e financeiros para custeio do órgão ✓ Fragilidade do processo de planejamento
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
✓ Melhoria da regulação (alteração da lei aumenta a autonomia financeira) ✓ Auto-suficiência financeira para custeio do órgão ✓ Captação de recursos externos - fora da esfera estadual ✓ Alto potencial de retorno dos	✓ Descontinuidade política estratégica do microcrédito ✓ Falta de apoio político/institucional ✓ Aumento da taxa de juros (selic) ✓ Aumento da inflação ✓ Dependência financeira do estado para manutenção do órgão

ativos à receber ✓ Fortalecimento do setor de cobrança	✓ Demanda por empréstimos reprimidos ✓ Inadimplência

Elaboração da Arvore de Problemas:

Apresentamos aos servidores do BEM os conceitos da metodologia de elaboração da arvore de problemas da seguinte forma:

ÁRVORE DE PROBLEMAS – Iniciando a construção da idéia

Um problema é uma situação negativa ou um déficit que se quer resolver. Dentre aqueles listados, deve-se escolher um, considerado importante e possível de ser solucionado no âmbito do projeto. Escolhido aquele que vai ser o problema central, parte-se para a construção da árvore de problemas:

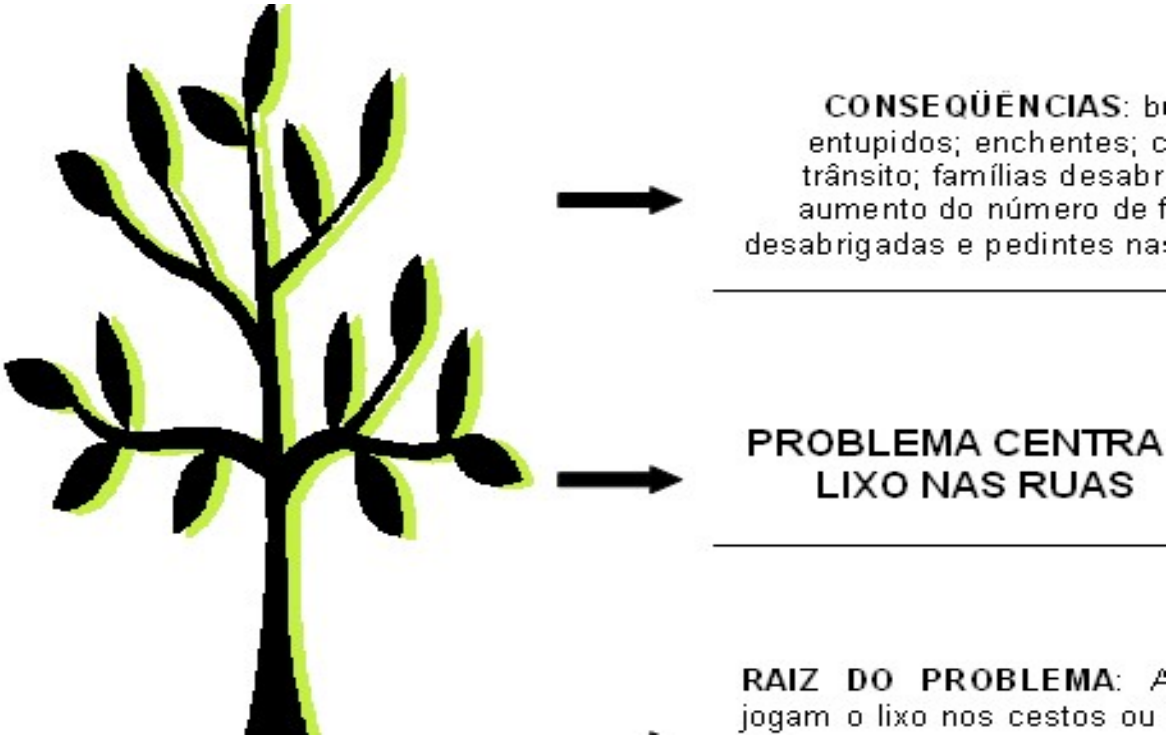
- Coloca-se no centro do papel, em um quadrinho, o problema central. Este será o tronco da árvore;

- Acima do problema central, coloque outros problemas, dele derivados, que são os efeitos ou consequências, que formam a copa da árvore;

- Abaixo do problema central são colocados quadrinhos com os problemas que representam as causas, razões ou fatores geradores do problema central. Formam as raízes da árvore. É justamente aí que o projeto deve atuar.

Obs.:
- Escolha sempre uma situação negativa para a árvore de problemas ("leitura" não é um problema, mas a "dificuldade de leitura");
- Não inclua a solução na formulação do problema central, pois um problema não é ausência de solução, mas uma situação negativa ("Falta de reforço para aprendizagem da leitura e escrita" = "dificuldade de leitura e escrita");
- Não trabalhe com problemas muito genéricos ("violência");
- O projeto agirá sempre nas causas;
- A árvore é lida de baixo pra cima (e construída ao inverso).

Exemplo da Arvore de Problemas:



Após a apresentação da metodologia de construção da arvore de problemas apresentamos com estrutura a Arvore de Soluções:

ÁRVORE DE SOLUÇÕES – Invertendo a árvore de problemas:

A árvore de objetivos, além de possibilitar a solução de problemas e modificação das situações não desejadas, serve também para definir as alternativas de intervenção do planejamento. Todas as situações negativas serão convertidas em positivas, ou seja, cada problema (neg.) será substituído por uma solução (pos.). Teremos então:

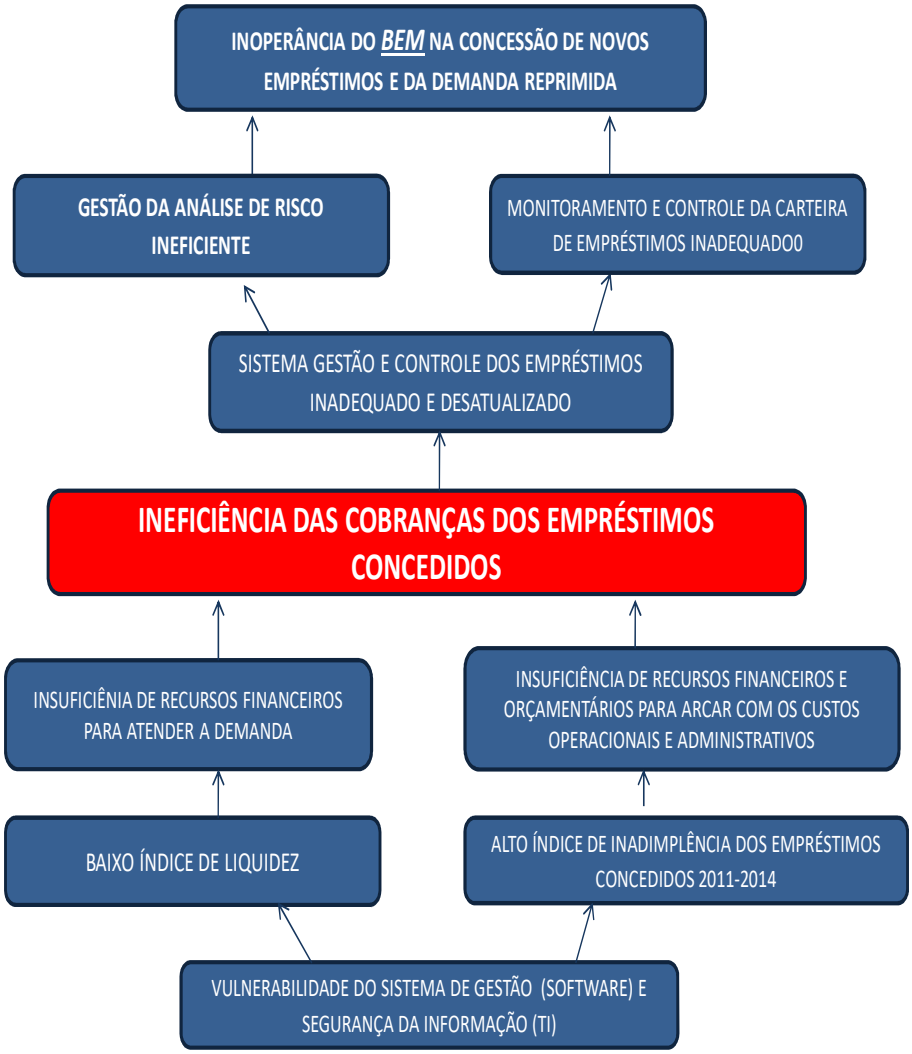
Causas ➡ Meios e Efeitos ➡ Fins

Transformar o problema central da árvore de problemas em uma objetivo desejado;

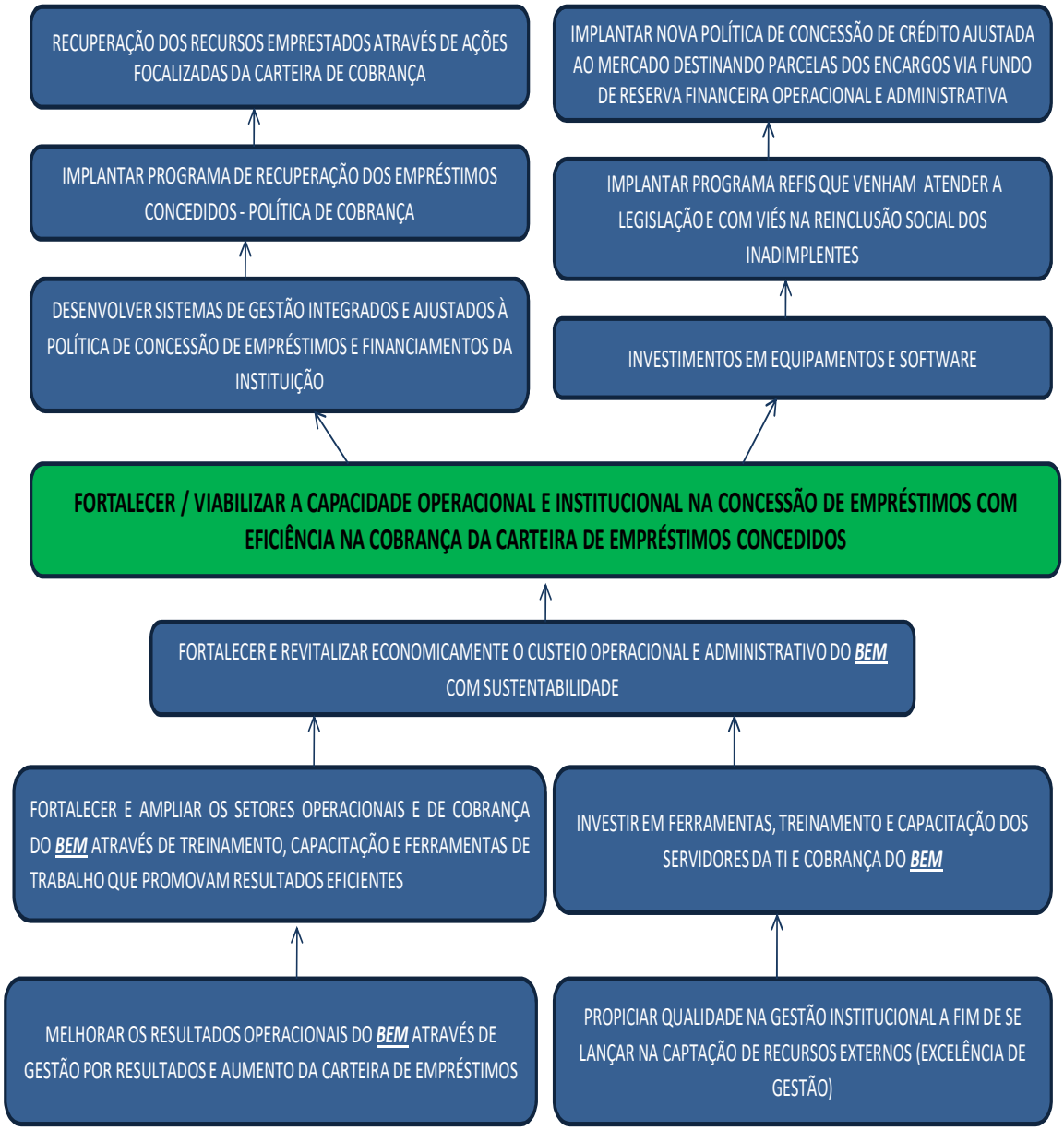
Transformar as causas em meios para alcançar o objetivo. A partir destes surgirão os Objetivos Específicos

- Transformar os efeitos ou conseqüências em fins, ou seja, os objetivos que serão alcançados em um prazo maior.

ÁRVORE DE PROBLEMAS



ÁRVORE DE SOLUÇÕES



DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS:

Para construção dos objetivos estratégicos do BEM, iniciamos realizando um alinhamento dos seus conceitos básicos:

Objetivos

Os objetivos traduzem os resultados essenciais a atingir pela organização no cumprimento da sua Missão e de forma que permitem atingir a Visão definida pela organização. São resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa pretende alcançar num determinado espaço de tempo, devem ser desdobrados a partir da visão da empresa e funcionar como condutores do caminho da visão.

Funcionalmente, os objetivos precisam ser transformados em metas, que são fragmentos de um objetivo.

Exemplo: Um objetivo é a conquista de 30% de um mercado num semestre; Metas mensais podem ser fixadas para conquistar 5% do mercado, atingido 30% no final do semestre.

Objetivos SMART

Ao contrário da missão, que é definida de forma genérica, os objetivos devem ser definidos de forma concreta e devem apresentar as seguintes características (SMART):

Specific“Specific” (Específicos): Os objetivos devem ser específicos, claros, concisos e fáceis de entender (não devem ser generalistas). Devem compreender algo que possa ser claramente atingido.

Measurable“Measurable” (Mensuráveis): Sendo os objetivos constituídos por desejos ou aspirações, devem ser passíveis de serem avaliados, através da definição de parâmetros (verificar se foram ou não atingidos).

Attainable ou Achievable“Attainable” ou "Achievable" (Alcançáveis): Os objetivos têm que ser alcançáveis. Este aspecto implica que os objetivos sejam propostos em consonância com todos os seus intervenientes, para que estejam motivados e compreenderem os objetivos, e como consequência, compreenderem as suas dificuldades. Devem ser definidos de modo congruente com o momento e os recursos.

Realistics ou Relevant “Realistics” (Realistas): Os objetivos devem ser tangíveis e realistas, deve existir a possibilidade de poderem vir a ser alcançados. "Relevant" (Relevantes): Só se faz planejamento de coisas importantes dentro da empresa, portanto, o objetivo em questão precisa ser relevante para o cumprimento da missão, visão e valores da empresa.

Time Bound Time Bound” (Tempo): Os objetivos devem ser estabelecidos com um limite temporal bem definido (ou uma série de fases).Quando os objetivos de uma empresa satisfazem as características (SMART) acima enunciadas e são assentes num compromisso

envolvendo a maioria ou a generalidade dos colaboradores da empresa, podem contribuir para a criação de diversas vantagens para a organização, nomeadamente:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO BANCO DO EMPREENDEDOR:

OBJETIVO 1	1 - PROMOVER CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DOS SERVIDORES DO BEM
OBJETIVO 2	2- FORTALECER AS FERRAMENTAS DE TRABALHO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E APOIO OPERACIONAL
OBJETIVO 3	3 - FORTALECER OS PROCESSOS DE ANÁLISE DE RISCOS
OBJETIVO 4	4- EFICIÊNCIA NA GESTÃO OPERACIONAL COM SATISFATÓRIA QUALIDADE DE RESULTADOS
OBJETIVO 5	5 - FORTALECER / VIABILIZAR A CAPACIDADE OPERACIONAL E INSTITUCIONAL NA CONCESSÃO DE EMPRESTIMOS
OBJETIVO 6	6 - FORTALECER / VIABILIZAR A CAPACIDADE OPERACIONAL E INSTITUCIONAL NA COBRANÇA DA CARTEIRA DE EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS
OBJETIVO 7	7 - PROMOVER MELHORIA NA LIQUIDEZ DOS EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS
OBJETIVO 8	8 - FORTALECER E REVITALIZAR ECONOMICAMENTE O CUSTEIO OPERACIONAL E ADMINISTRATIVO DO BEM COM SUSTENTABILIDADE

DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS

Visando ter maior conhecimento do que se propõem os objetivos estratégicos do Banco do Empreendedor foram estruturadas suas descrições, separados por temas estratégicos na seguinte forma:

TEMA 1: *OFERTAR CRÉDITO AO CIDADÃO*

Objetivos Estratégicos:

FORTALECER / VIABILIZAR A CAPACIDADE OPERACIONAL E INSTITUCIONAL NA CONCESSÃO DE EMPRESTIMOS

Descrição do objetivo: Regularidade na concessão de empréstimos aos microempreendedores e servidores públicos, aumento da carteira de empréstimos e captação de recursos, oferecer política eficiente de renegociação dos empréstimos.

FORTALECER E REVITALIZAR ECONOMICAMENTE O CUSTEIO OPERACIONAL ADMINISTRATIVO DO BEM COM SUSTENTABILIDADE

Descrição do objetivo: Garantir recursos financeiros destinados ao custeio operacional e administrativo, excelência de gestão com foco na captação de recursos externos

PROMOVER MELHORIA NA LIQUIDEZ DOS EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS

Descrição do objetivo: Promover ações de recuperação de ativos baixando os índices de inadimplência.

FORTALECER / VIABILIZAR A CAPACIDADE OPERACIONAL E INSTITUCIONAL NA COBRANÇA DA CARTEIRA DE EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS

Descrição do objetivo: Oferecer política eficiente de renegociação dos empréstimos

TEMA 2: GERAR BENEFÍCIOS ESTRUTURANTES

Objetivo Estratégico:

EFICIÊNCIA NA GESTÃO OPERACIONAL COM SATISFATÓRIA QUALIDADE DE RESULTADOS

Descrição do objetivo: Aumentar o grau de eficiência, buscando a qualidade e resultado de forma satisfatória.

FORTALECER OS PROCESSOS DE ANÁLISE DE RISCOS

Descrição do objetivo:

TEMA 3: MODERNIZAR A GESTÃO

Objetivos Estratégicos:

FORTALECER AS FERRAMENTAS DE TRABALHO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E APOIO OPERACIONAL

Descrição do objetivo: Melhorar a capacidade operacional com ênfase no desenvolvimento da tecnologia da informação.

PROMOVER CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DOS SERVIDORES DO BEM

Descrição do objetivo: Comprometer e motivar servidores; Capacitar servidores de forma suficiente e adequada; Capacitação de técnicos em suas áreas de atuação.

MAPA DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS

INDICADORES E QUADRO DE METAS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico:

PROMOVER CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DOS SERVIDORES DO BEM

1.1 **Nome do indicador**: Índice de Servidores Capacitados

Definição:Índice que compara a quantidade de servidores capacitados frente ao total de servidores do Banco.

Intenção:Medir o índice de servidores capacitados

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de Servidores Capacitados} = \frac{\textit{Número de serv. capacitados no período } x\ 100}{\text{Total de servidores do BEM}}$$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Semestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Setor de Recursos Humanos do BEM.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Setor de Recursos Humanos do BEM

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
10	15	20	10	20	10

Ação estratégica:

- Capacitação de Servidores

Entregas relevantes:

- ✓ 10 técnicos capacitados em microcrédito anualmente
  Valor previsto: **R$ 150.000,00**
  Período: a partir de janeiro de 2016

- ✓ 02 técnicos capacitados em área contábil anualmente
  Valor previsto: **R$ 30.000,00**
  Período: a partir de janeiro de 2016

- ✓ 18 técnicos capacitados em área administrativa anualmente
  Valor previsto: **R$ 270.000,00**
  Período: a partir de janeiro de 2016

Custo Previsto do Objetivo Estratégico: 450.000,00 (quatrocentos e cinqüenta mil reais)

Objetivo Estratégico:

FORTALECER AS FERRAMENTAS DE TRABALHO NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E APOIO OPERACIONAL

2.1 Nome do indicador: Índice de aquisição de equipamentos

Definição: Índice que compara quantidade de equipamentos existentes com a necessidade demandada.

Intenção: Medir a necessidade de investimentos na área de TI

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de aquisição} = \frac{\textit{Número de equipamentos do orgão no período} \times 100}{\text{Total de servidores do BEM}}$$

Unidade de medida: percentual

Critério de acompanhamento: anual

Periodicidade de medição: anual

Responsável pela disponibilização do dado: O responsável pelo setor Tecnologia da informação

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 45 dias subseqüentes ao mês de análise

Polaridade: Maio melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Setor de Tecnologia da Informação

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
48%	5%	5%	5%	3%	4%

Ação estratégica:

- Manutenção da unidade administrativa do BEM

Entregas relevantes:

- ✓ Unidade administrativa mantida
  Valor previsto: **R$ 3.600.000,00**
  Período: a partir de janeiro de 2016

Ação estratégica:

- Manutenção de serviços de informática para concessão de empréstimos

Entregas relevantes:

- ✓ Insumos e investimentos, aparelhamento do setor de informática
  Valor previsto: **R$ 800.000,00**
  Período: a partir de janeiro de 2016

Custo Previsto do Objetivo Estratégico: R$ 4.400.000,00 (quatro milhões e quatrocentos mil reais)

Objetivo Estratégico:

FORTALECER OS PROCESSOS DE ANÁLISE DE RISCOS

3.1 Nome do indicador: Índice de inadimplência

Definição: Índice que compara a flutuação de retornos financeiros das carteiras de empréstimos.

Intenção: Medir a inadimplência instalada

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de inadiplencia} = \frac{\textit{Número de empréstimos inadimplentes x 100}}{\text{Total de empréstimos concedidos do BEM}}$$

Unidade de medida: Porcentagem

Critério de acompanhamento: Trimestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretor de Cobrança

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 15 dias

Polaridade: Menor Melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de Cobrança

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
33%	-3%	-5%	-5%	-5%	-5%

Ação estratégica:

- Implantação da estrutura de cobrança

Entregas relevantes:

- ✓ Estrutura de cobrança implantada
  Valor: **R$ 250.000,00**
  Período: a partir de janeiro de 2016

- ✓ Custeio Operacional e administrativo
  Valor: **R$ 900.000,00**
  Período: a partir de janeiro de 2016

Custo Previsto do Objetivo Estratégico: R$ 1.150.000,00 (Hum milhão, cento e cinqüenta mil reais)

Objetivo Estratégico:

EFICIÊNCIA NA GESTÃO OPERACIONAL COM SATISFATÓRIA QUALIDADE DE RESULTADOS

4.1 Nome do indicador: Percentual de resultados alcançados

Definição: Índice que compara a eficiência de resultados alcançados por períodos

Intenção : Medir a eficiência a partir do alcance de metas quantitativas entre exercícios financeiros

Fórmula de Cálculo:

Índice de Resultados Alcançados por período:

$$= \frac{\textit{Total de empréstimos concedidos no exercício anterior x 100}}{\textit{Total de empréstimos concedidos no exercício atual}}$$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretor de linhas de financiamento

Status do indicador: Não disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subseqüente ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de linhas de financiamento

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
0	20%	25%	30%	30%	40%

Ação estratégica:

- Controle, monitoramento e avaliação dos resultados estratégicos

Entregas relevantes:

- ✓ Resultados Estratégicos monitorados

  Período: a partir de janeiro de 2016

Custo Previsto do Objetivo Estratégico: Não mensurável

Objetivo Estratégico:

FORTALECER/VIABILIZAR A CAPACIDADE OPERACIONAL E INSTITUCIONAL NA CONCESSÃO DE EMPRÉSTIMOS

5.1 Nome do indicador: Quantidade de crédito consignado concedido

Definição: Índice que compara a quantidade de empréstimos concedidos por períodos

Intenção: Medir a flutuação quantitativa de empréstimos concedidos

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de Quantidade de Empréstimos Concedidos} = \frac{\textit{Total de empréstimos concedidos no período anterior x 100}}{\text{Total de empréstimos concedidos período atual}}$$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Semestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretor de Programas Financeiros

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 20 dias subseqüentes ao mês de análise

Polaridade: Maior Melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de Programas Financeiros

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
376	250	300	350	400	500

Ação estratégica:

- Concessão de empréstimos consignados aos servidores públicos

Entregas relevantes:

- ✓ Empréstimos concedidos
  Valor: **R$ 30.000.000,00**
  Período: a partir de janeiro de 2016

Ação estratégica:

- ➢ Financiamento para construção de unidades habitacionais

Entregas relevantes:

- ✓ Financiamentos concedidos
  Valor: **R$ 50.000,00**
  Período: a partir de janeiro de 2016

5.2 Nome do indicador: Quantidade de crédito concedido à microempreendedores

Definição: Índice que compara a quantidade de empréstimos concedidos por períodos

Intenção: Medir a flutuação quantitativa de empréstimos concedidos

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de Quantidade de Empréstimos Concedidos} = \frac{\textit{Total de empréstimos concedidos no período anterior x 100}}{\text{Total de empréstimos concedidos período atual}}$$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Semestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretor de Programas Financeiros

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 20 dias subseqüentes ao mês de análise

Polaridade: Maior Melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de Programas Financeiros

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
7.135.916,31	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00

Ação estratégica:

- Concessão de crédito orientado a pequenos empreendedores urbanos e rurais

Entregas relevantes:

- ✓ Crédito orientado concedido
  Valor: **R$ 25.000.000,00**
  Período: a partir de janeiro de 2016

Custo Previsto do Objetivo Estratégico: 55.050.000,00 (cinqüenta e cinco milhões e cinqüenta mil reais)

Objetivo Estratégico:

FORTALECER/VIABILIZAR A CAPACIDADE OPERACIONAL E INSTITUCIONAL NA COBRANÇA DA CARTEIRA DE EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS

6.1 Nome do indicador: Índice de empréstimos negociados

Definição: Índice que compara a flutuação de retornos financeiros das carteiras de empréstimos.

Intenção: Medir a inadimplência instalada

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de inadiplencia} = \frac{\textit{Número de empréstimos inadimplentes x 100}}{\text{Total de empréstimos concedidos do BEM}}$$

Unidade de medida: Porcentagem

Critério de acompanhamento: Trimestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretor de Cobrança

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 15 dias

Polaridade: Menor Melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de Cobrança

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
210	25	30	35	40	50

Ações estratégicas:

- Monitoramento dos projetos dos empreendedores que foram financiados pelo *BEM*

Entregas relevantes:

- ✓ Projetos financiados/negociados monitorados
  Valor: **R$ 700.000,00**
  Período: a partir de janeiro de 2016

Custo Previsto do Objetivo Estratégico: R$ 700.000,00 (setecentos mil reais)

Objetivo Estratégico:

PROMOVER MELHORIA NA LIQUIDEZ DOS EMPRÉTIMOS CONCEDIDOS

7.1 Nome do indicador: Índice de liquidez

Definição: Índice que compara a liquidez em virtude aos empréstimos inadimplentes com os empréstimos concedidos por período

Intenção: Medir o índice de liquidez no período

Fórmula de Cálculo:

Índice de liquidez alcançada

= Total de inadimplentes no exercício anterior x 100

Total de empréstimos concedidos no exercício atual

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretor de linhas de financiamento

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 45 dias úteis subseqüente ao mês analisado

Polaridade: Maio Melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de linhas de financiamento

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
40,71%	20%	25%	25%	10%	10%

Ações estratégicas:

- Recuperação de crédito

Entregas relevantes:

- ✓ Crédito recuperado
  Valor: **R$ 200.000,00**
  Período: a partir de janeiro de 2016

  Taxa interna de retorno financeiro
  Valor: Não mensurável
  Período: a partir de janeiro de 2016

Custo Previsto do Objetivo Estratégico: R$ 200.000,00 (duzentos mil reais)

Objetivo Estratégico:

FORTALECER E REVITALIZAR ECONOMICAMENTE O CUSTEIO OPERACIONAL E ADMINISTRATIVO DO BEM COM SUSTENTABILIDADE

8.1 Nome do indicador: Índice de captação de recursos

Definição: Índice que compara a captação de recursos financeiros e processos administrativos

Intenção: Medir o índice de captação de recursos

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de Captação de Recursos} = \frac{\textit{Quantidade de recurso captados no período} \times 100}{\text{Total de recurso do BEM}}$$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretor de Linhas de Financiamento

Status do indicador: Não disponível

Data para disponibilização do indicador: 45 dias úteis subseqüentes ao mês analisado

Polaridade: Maior Melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de Linhas de financiamento

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
0	10%	25%	30%	20%	15%

Ações estratégicas:

- Firmar convênios com parceiros para captação de recursos externos

Entregas relevantes:

- ✓ Decretos de garantia do custeio operacional aprovado
- ✓ Valor: Não mensurável

- ✓ Período: a partir de janeiro de 2016

- ✓ Convênios formalizados
- ✓ Valor: Não mensurável
- ✓ Período: a partir de janeiro de 2016

- ✓ Investimentos em aparelhamento e logística
- ✓ Valor: Não mensurável
- ✓ Período: a partir de janeiro de 2016

- ✓ Legislação específica que garanta a autonomia institucional
- ✓ Valor: Não mensurável
- ✓ Período: a partir de janeiro de 2016

Custo Previsto do Objetivo Estratégico: Não mensurável

ESTIMATIVA DE CUSTOS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

Custo Previsto dos Objetivos Estratégicos nos 5 anos: **R$ 61.950.000,00**

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
R$ 10.511.222,00	R$ 11.394.640,00	R$ 12.190.080,00	R$ 13.102.520,00	R$ 14.751.538,00

ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

A Gestão Estratégica é um método de gerenciamento institucional, que visa avaliar a situação da organização, elaborar os programas de mudanças necessários e acompanhar e gerenciar os passos de sua implementação.

A Assessoria Técnica e de Planejamento do *BEM* é responsável pelo acompanhamento da gestão estratégica de acordo com as diretrizes gerais do Planejamento Estratégico, tendo por objetivo, disseminar e implementar, de forma efetiva, entre os gestores do BEM a cultura de gestão estratégica pela aplicação da metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

Caberá à ASTEC - *BEM* a responsabilidade pela implementação gradual e acompanhamento da gestão estratégica e pela consolidação de seus resultados, fornecendo dados para que a Administração Superior tome decisões e ajuste os rumos da gestão, sempre que necessário.

Cabe ainda à mesma facilitar o processo de execução das iniciativas por meio de articulações entre os técnicos e gestores, visando a efetividade, eficiência e eficácia dos resultados esperados.

ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

O acompanhamento será realizado trimestralmente e terá como base duas perspectivas:

◦ Objetivos estratégicos, por meio das metas e dos Indicadores de resultados;

◦ Gerenciamento das iniciativas por meio das entregas relevantes.

COMO A ASTEC VAI REALIZAR AS REUNIÕES DE ANALISES ESTRATÉGICAS – RAE´S

As Reuniões de Análise Estratégicas – RAE's são as essências do ciclo de aprendizado estratégico. A partir do aprendizado gerado pela execução das RAE's é que a estratégia pode ser questionada e, eventualmente, atualizada a partir de um novo ciclo de formulação. As referidas reuniões fornecem dados e fatos que asseguram uma gestão objetiva da estratégia.

A ASTEC adotará como ferramentas de acompanhamento da estratégia reuniões trimestrais que terão como finalidade o acompanhamento da evolução dos indicadores e metas dos objetivos que ora estão inseridos no Mapa Estratégico e nas Iniciativas.

Estas reuniões terão foco em objetivos que estão com seus desempenhos abaixo do esperado, em resultados de ações oriundas das reuniões anteriores e eventuais aspectos que possam impactar nas estratégias definidas, evidenciando todas as ações preventivas e corretivas, juntamente com o gerenciamento dos riscos de forma a garantir que todas as ações de desvios do plano possam ser implementadas.

AS RAE'S SERÃO REALIZADAS EM TRÊS ETAPAS:

1ª Etapa: Reunião entre responsável pelos objetivos setoriais, sendo analisados dados referentes às entregas relevantes das iniciativas e indicadores dos objetivos do Painel de Contribuição e do Mapa Estratégico;

2ª Etapa: Reunião entre Dirigentes setoriais do *BEM,* sendo analisados dados referentes aos objetivos estratégicos;

3ª Etapa: Reunião entre Presidente e o COMITÊ GESTOR da Estratégia. O nível de informação disponibilizado nesta etapa está adequado para tomada de decisão porque já houve uma avaliação anterior mais profunda, cuja resultante está descrita nos relatórios de análise de estratégia.
A regularidade do acompanhamento e as análises produzidas no âmbito do Sistema de Monitoramento dos Projetos Prioritários de Governo são realmente importantes para se verificar:
a) se a execução está realmente acontecendo;
b) se a partir dessa execução, é possível identificar os acertos e desafios a transpor; e
c) permitir a correção ou manutenção das estratégias metodológicas, gerenciais e técnicas, assim como para subsidiar as tomadas de decisões políticas.

A ASTEC será responsável por:
1. Agendar reuniões com antecedência;
2. Enviar relatório com tempo suficiente para análise;
3. Ser o Facilitador das RAE's;
4. Analisar as mudanças de cenário que possam impactar na execução da estratégia;
5. Análise de Causa e Efeito.

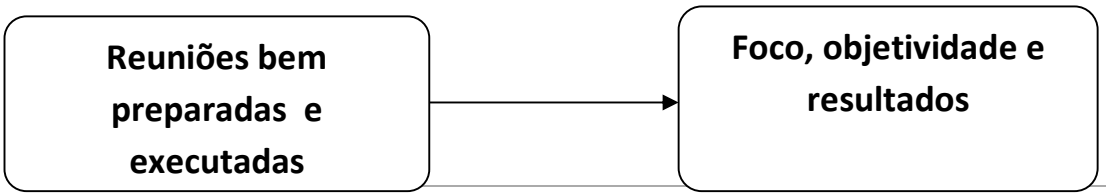
O objetivo geral das reuniões de análise estratégica (RAE´s) é proporcionar maior entendimento, análise e discussão do desempenho atual e passado da organização em relação a sua estratégia para que se possa aprender e tomar decisões impactando favoravelmente o desempenho futuro.

Outros objetivos: Desenvolver uma comunidade de líderes para discutir o desempenho da organização frente à estratégia de forma mais consistente e contínua. Garantir que haja uma visão compartilhada da habilidade da organização de executar sua estratégia.

Segue abaixo o Processo de Avaliação da Gestão Estratégica proposto pela metodologia do Balance Scorecard – BSC:

O processo de preparação e realização da Reunião de Avaliação Estratégica:

1. **Coletar Informações;**
2. **Preparar Relatório;**
3. **Preparar Líderes**;
4. **Realizar a RAE´s**
5. **Comunicação pós RAE´s**



1. **Coletar Informações:**

A ASTEC é responsável pela coleta de informações referentes às áreas temáticas que serão avaliadas tendo como foco as seguintes questões:

- Análise do tema estratégico:

➢ Este pilar da estratégia está gerando os resultados previstos?
➢ As relações de causa-e-efeito estão se confirmando?
➢ É a melhor forma de gerar os resultado que se quer?.

- Análise do Objetivo:

➢ o objetivo reflete o foco da estratégia posta neste tema?
➢ como seu desempenho afeta o resultado?
➢ qual o impacto nos demais objetivos e qual o *timing*?.

- Análise do indicador e meta:

➢ qual o valor apurado e quais a causas do apurado?
➢ qual a projeção de resultado para os próximos períodos?
➢ quais são os fatores que influenciam na meta?
➢ o que se pode fazer para alavancar esta projeção? Quem?

- Análise da iniciativa

➢ qual a situação da iniciativa frente ao previsto e porque?
➢ quais os impactos dessa situação nos resultados previstos?
➢ qual a previsão da execução das próximas fases?
➢ como se pode otimizar o uso de recursos e gerar mais resultados?

Uma boa síntese dos resultados da análise qualitativa deve ser composta por várias peças:

(1) Síntese do resultado atual;

(2) Ligações entre objetivos e indicadores;

(3) Ligações com iniciativas;

(4) Potenciais fontes de problemas;

(5) Pontos de atenção;

(6) Recomendações sobre o processo;

(7) Riscos;

(8) Recomendações sobre metas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a atual conjuntura política e a crise em que atravessa o país em que tanto se necessita de ações por parte dos governos e suas instituições na entrega de resultados eficientes; o Banco do Empreendedor-BEM vem propor ajustes operacionais com foco na auto-sustentabilidade institucional e assim alcançar excelência na geração de renda e emprego.

Depois de identificadas os efeitos nocivos da falta de gestão eficiente que tanto ameaçavam a continuidade dos programas e ações de fomento ao microcrédito, que desde 1998 contribuem com a economia tocantinense; construímos este Plano Estratégico que prevê além da modernização e boas práticas de gestão, retomar a oferta de crédito assistido e apoio financeiro aos servidores públicos estadual; através do fortalecimento de nossa capacidade operacional na concessão de empréstimos e melhorias na recuperação de ativos que se encontram temporariamente inadimplentes.

Esta importante ferramenta orientará as tomadas de decisão do BEM no cumprimento de sua missão precípua de conceder crédito aos pequenos empreendedores e assim contribuir com o crescimento e desenvolvimento socioeconômico local e regional do Estado do Tocantins. Em contrapartida positiva, essa instituição buscará através da motivação dos servidores o devido fortalecimento do trabalho em equipe, aumento da sua capacidade produtiva através da mobilização de esforços para consecução dos objetivos compartilhados.

O presente planejamento foi elaborado de maneira participativa em todos os níveis hierárquicos, com a declaração de sua missão e visão do futuro a fim de alcançar a excelência, destarte à “perfeição” inatingível, porém o “norte” para toda e qualquer organização como combustível desafiador; que o Banco do Empreendedor elegeu como “Marco Regulatório” tal premissa no alcance, dos objetivos propostos ao longo do tempo.

"É PRECISO TORNAR A ORGANIZAÇÃO CAPAZ DE PREVER AS TEMPESTADES. DE TRANSPÔ-LAS E, POR FIM, DE NAVEGAR À FRENTE DELAS."

Peter Drucker