

# Rumos

JULHO/AGOSTO

2019

Economia &  
Desenvolvimento

## ACERTE NA MIRA

Instituições públicas buscam aprimorar mecanismos de medição do impacto de suas ações para a sociedade, garantindo assim melhores investimentos.

### REPORTAGEM

Especialistas discutem as oportunidades de crescimento do Centro-Oeste.

### ARTIGO

O economista Fabricio Missio aborda a construção de um modelo sustentável de desenvolvimento econômico.

### ENTREVISTA

A economista Kate Raworth fala sobre o desenvolvimento das nações a partir da imagem de uma rosquinha.



*A força do empreendedor brasileiro.*



**sebrae.com.br / 0800 570 0800**

A close-up, low-angle shot of a person's arm and hand operating a sewing machine. The person is wearing a light blue short-sleeved shirt. The sewing machine is dark-colored with metallic components. The background is slightly blurred, showing an industrial or workshop environment with some equipment and a person in the distance.

# Força

**A força  
do pequeno  
negócio.  
55% dos  
empregos  
formais.**

### AO LEITOR

Como medir o sucesso de um projeto? Seria aquele que utilizou menos recursos para ser concluído, ou o que gastou menos tempo, ou, ainda, o que trouxe resultados mais qualitativos... enfim, atestar a efetividade de uma ação é um dos maiores desafios do momento. Pensando nisso, na reportagem de capa mergulhamos nas metodologias empregadas atualmente e nas avaliações realizadas por diversas instituições para averiguar se os objetivos dos projetos estão sendo realmente alcançados.

Pensando em projetos e ações, confira a cobertura da primeira edição do 2º Ciclo de Seminários Regionais, promovidos pela ABDE em parceria com o WWF, ocorrido em Brasília, com foco nas discussões sobre como fomentar o desenvolvimento sustentável no Centro-Oeste. Vale conhecer também as iniciativas traçadas pelas instituições financeiras de desenvolvimento da região – Banco de Brasília, Desenvolve MT e Goiás Fomento – para incentivar a economia local.

Já os modelos de desenvolvimento setoriais e regionais são o ponto de análise do artigo do economista Fabricio Jose Missio. Outros três artigos complementam essa edição, sobre a relação entre o Banco Central e as Cooperativas, do diretor do Bancoob, Ênio Meinen, a competitividade como força para o crescimento, do presidente do Sebrae, Carlos Melles, e sobre reformas e crescimento, do ex-ministro Delfim Netto.

Já que a ideia é exercitar o olhar sobre os resultados alcançados, a economista Kate Raworth faz uma interessante reflexão sobre os modelos de desenvolvimento criados pelo homem que merecem ser revistos para que a nossa presença na Terra possa ter efetividade. Boa Leitura.

**Thais Sena Schettino**  
Editora

### NESTA EDIÇÃO

8 **REPORTAGEM**  
Financiar o meio ambiente

16 **ARTIGO - EMPREENDER**  
Carlos Melles  
Competitividade: a ponte para o futuro

17 **OPINIÃO**  
Antonio Delfim Netto  
Reformas e crescimento

28 **ARTIGO**  
Ênio Meinen  
BC# e cooperativismo financeiro: uma agenda mais que positiva

30 **SISTEMA NACIONAL DE FOMENTO**

32 **ARTIGO**  
Fabricio Jose Missio  
Encadeamentos setoriais e regionais

33 **LIVROS**  
Diálogo entre saberes

### DESTAQUES



Divulgação

5 **ENTREVISTA | Kate Raworth**  
Por uma economia mais abrangente



Reprodução

12 **REPORTAGEM**  
Centro-Oeste: oportunidade de crescimento



Noel Joaquim Falad

18 **CAPA | Reportagem**  
Efetividade, a palavra-chave



# Por uma economia mais abrangente

A economista inglesa Kate Raworth detalha, nessa entrevista exclusiva concedida à *Rumos* quando esteve no Brasil para divulgar seu livro, o seu olhar sobre o desenvolvimento das nações a partir da imagem de uma rosquinha (*donut*). Temas colaterais à leitura ortodoxa da economia ganham destaque no que a autora chama de modelo regenerativo e distributivo. **POR ANDREJ SLIVNIK E THAIS SENA SCHETTINO. COLABOROU FLÁVIA MORAES.**

**RUMOS** – Como países que ainda precisam incluir um grande contingente de pessoas que estão à margem do desenvolvimento – ou, utilizando a sua imagem, trazer as pessoas que estão fora da rosquinha, no centro, para dentro dela – podem prescindir do crescimento acelerado ou da “meta do PIB”?

**KATE RAWORTH** – Gosto de desafiar o conceito de desenvolvimento porque a relação que existe entre países de alta renda e os de média e baixa renda pode ser muito condescendente. Acredito que esse pensamento precisa acabar. Com as novas possibilidades tecnológicas e de organização, os países de média e baixa renda estão às vezes muito na frente em relação à inovação e ao fato de abraçarem novas

tecnologias do que os de alta renda. Então temos que desfazer essa ideia de que existem os antigos e mais sábios, aqueles que conseguiram e aqueles que precisam aprender. Isso acabou.

Por exemplo, o Brasil é o país que gera a energia solar mais barata do mundo no momento. Está na frente. Os países de baixa renda que usam celular, ultrapassando o telefone fixo, o uso de novas tecnologias, o uso do pagamento pelo celular no Quênia. Eles estão na frente. Quem é desenvolvido, quem está em desenvolvimento? Quem segue quem? Essa é a nova pergunta.

**RUMOS** – Como a senhora chegou a se interessar pelos temas que estão na “margem das teorias neoclássicas da economia”, como a complexidade institucional?

**RAWORTH** – Eu era adolescente nos anos 1980. Cresci em Londres e aprendi o que sabia de mundo por meio dos jornais de televisão. Naquela época, a Etiópia estava numa crise de fome. Para qualquer pessoa que estivesse viva naquela década, foi um acontecimento central, algo muito chocante. Os músicos do mundo se organizaram para ajudar. Isso me afetou profundamente. Lembro também de ver nos jornais o buraco na camada de ozônio. Vi que os cientistas tinham descoberto algo que chamavam de efeito estufa, estavam explicando isso pela primeira vez. Essas eram as questões da minha geração.

Quando tinha 18 anos, quis fazer algo para ajudar. Então pensei que, se fizesse faculdade e aprendesse a língua-mãe da política pública, a língua na qual se faz negócios, que é a economia, eu poderia ajudar nessas questões. Mas, quando fiz faculdade, fiquei muito frustrada porque esses temas que eram os mais importantes para mim, como a justiça social e a integridade do meio ambiente, estavam à margem do currículo. Se você estudava economia, falar do colapso de qualquer sistema vivo era uma “externalidade ambiental”. Então fiquei muito frustrada e desiludida com a teoria que estava aprendendo, com a profissão na qual eu estava me integrando. Depois de fazer um mestrado, fui embora e mergulhei na economia do mundo real. Passei três anos em Zanzibar, trabalhando com empreendedores nos vilarejos. Depois, fiquei quatro anos envolvida no Relatório de Desenvolvimento Humano na Organização das Nações Unidas (ONU). Foi uma mudança de pensamento muito importante. Passei mais de uma década trabalhando na Oxfam [confederação que atua em mais de 90 países na busca de soluções para o problema da pobreza, da desigualdade e da injustiça].

Após essas experiências, fui mãe de gêmeos e mergulhei na economia doméstica. O trabalho não

remunerado de cuidado das mulheres se tornou muito real para mim. Depois houve a crise financeira de 2008. De repente todos no mundo estavam se perguntando o que havia de errado na economia e como os economistas não tinham previsto a crise. Também se dizia que precisávamos reescrever a economia para refletir melhor as crises financeiras. E pensei: “Só? Só precisamos reescrever a economia

para refletir crises financeiras? Temos uma crise ecológica, mudanças climáticas, uma crise social de desigualdades extremas no mundo...”. Foi quando pensei que queria fazer parte da reescrita da economia.

Então voltei para os livros que quase tinha jogado fora, analisei as imagens que me mostraram quando eu era aluna e percebi que havia uma visão de mundo muito forte representada nesses diagramas de oferta e demanda, no personagem do homem econômico. Fiquei com raiva por só ter percebido naquele momento a visão de mundo estreita que haviam me

ensinado. Isso se somou à força de uma nova imagem e às conversas que foram abertas, incentivando as pessoas a me fazerem perguntas. Foi quando pensei que estava na hora de abordar a economia neoclássica por meio das imagens, expondo as ideias profundas por trás de cada imagem e depois substituí-las com ideias novas que se encaixem no século 21. Foi isso que me fez falar de economia feminista, economia ecológica, da complexidade e do comportamento institucional. Todas essas teorias que, além de nunca terem me ensinado, nunca me contaram que existiam. Nunca mencionaram que havia outro tipo de economia. Quando li sobre elas, fizeram muito sentido e quis colocá-las no mesmo patamar.

**RUMOS** – A senhora fala de algumas cidades que já estão trabalhando no modelo regenerativo e distributivo. É possível fazê-lo funcionar em escala global?

**RAWORTH** – A maneira de fazer disso um movimento global, de acordo com o meu instinto, é começar de baixo para cima. Escrevi um livro que sei que foi lido por políticos de alto nível e líderes de pensamento, o que é ótimo. Assim, começamos a influenciar a mentalidade de maior nível da comunidade de pensamento internacional, mas acredito que as pessoas são mais tocadas e convencidas por práticas, ao

**Os financiamentos são cruciais para orientar a direção e para garantir que os investimentos sejam feitos para estar a serviço do progresso das pessoas e do planeta. As finanças do século 20 ficaram muito a serviço delas mesmas.**

verem as ações. Quando diz-se que algo é impossível, posso mostrar que está acontecendo em algum lugar, pelo poder do exemplo positivo. Vejo uma rivalidade positiva entre as cidades que querem ser as primeiras a fazer algo, estar na vanguarda. Vamos usar isso. A minha estratégia, depois de publicar o livro e fazer vídeos que podem ser assistidos por qualquer pessoa, em várias línguas, é trabalhar com cidades, negócios, comunidades e professores que dizem que querem liderar isso.

O *design* regenerativo e distributivo está emergindo no mundo todo simultaneamente. Mas, ao mesmo tempo, é complicado porque está emergindo numa economia linear e degenerativa, que busca centralizar os rendimentos da atividade econômica, em vez de distribuí-los. Contudo está emergindo, apesar de o incentivo existir na direção oposta. A força é deixar isso visível e forte o suficiente para que as pessoas de um país se identifiquem e advoguem em favor disso. Não acho que a liderança política vai prever, eles vão seguir esse caminho quando virem uma massa essencial da população apoiando, assim vai haver um eleitorado para ser representado. Essa é a minha estratégia, com base no que acredito, vamos ver se está certa.

**RUMOS** – O Brasil conta com Instituições Financeiras de Desenvolvimento que apoiam projetos de longo prazo. De que forma essas instituições, que atuam no presente financiando projetos futuros, podem contribuir para criar a sustentabilidade no círculo da *donut*?

**RAWORTH** – Elas são importantes. Os financiamentos são cruciais para orientar a direção e para garantir que os investimentos sejam feitos para estar a serviço do progresso das pessoas e do planeta. As finanças do século 20 ficaram muito a serviço delas mesmas. Penso no sistema financeiro internacional, que com esse pensamento culminou na crise financeira. Está na hora de reconhecer que as finanças são um “modelo”. Nós criamos os modelos. Não existe nada de natural nem de imutável na maneira com que o dinheiro é projetado e como os bancos funcionam. É um modelo. É uma construção que alguém em algum momento escolheu e tem consequências. Nós podemos remodelar. É por isso que estou tão feliz de estar com vocês, porque os bancos de desenvolvimento têm o propósito declarado no próprio nome; eles não existem apenas para estimular retornos financeiros, que é o que os bancos comerciais fazem. É outro propósito, as finanças ficam a serviço do desenvolvimento. Bancos cooperativos colocam as finanças a serviço do interesse dos membros. Quando as finanças se juntam a um propósito, começamos a criar um modelo de finanças que se encaixa.

## Donut



A essência do *donut*, conforme explica a própria autora na apresentação do livro: “Dentro do anel interno – o alicerce social – estão as privações humanas críticas, como fome e analfabetismo. Fora do anel externo – o teto ecológico – está a degradação planetária crítica, como as mudanças climáticas e a perda da biodiversidade. Entre os dois anéis está a rosquinha, o *donut* em si, o espaço no qual podemos atender às necessidades de todos contando com os meios do planeta”.

Abaixo, a versão completa do diagrama:





Fotos: Thais Sena Schettino

# Financiar o meio ambiente

Seminário realizado pela ABDE e WWF debate oportunidades para a região Centro-Oeste, com foco em desenvolvimento sustentável. **POR SARAH BARROS**

Instrumentos para ampliar a sustentabilidade de projetos de desenvolvimento para os estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e o Distrito Federal foram apresentados aos participantes do 2º Ciclo de Seminários Regionais - edição Centro-Oeste. O evento foi realizado no dia 31 de julho pela Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE) em parceria com o WWF Brasil, com apoio do Bancoob e do Pacto em Defesa das Cabeceiras do Pantanal, em Brasília. Nos debates, predominou a busca por caminhos para aperfeiçoar as soluções financeiras das instituições de fomento para promover o desenvolvimento regional com o menor impacto ambiental e melhores resultados sociais.

Na abertura, ficou patente a importância do setor financeiro para conduzir práticas sustentáveis no longo prazo.

O diretor de Controle do Bancoob, Rubens Rodrigues Filho, destacou a interação entre membros da ABDE, organismos internacionais de desenvolvimento e representantes do setor público, todos presentes ao evento. “Esse debate tem o objetivo de ampliar a efetividade das instituições do Sistema Nacional de Fomento em prol do desenvolvimento”, disse. O presidente da ABDE, Perpétuo Socorro Cajazeiras, ressaltou o potencial das agências de fomento e dos bancos de desenvolvimento, por meio de sua rede, para viabilizar ações com foco no ser humano. “E isso não se faz sem integração, ações sustentáveis e sem preservar o que foi dado pela natureza”, afirmou.

A urgência de ações concretas, para além dos conceitos, em favor do desenvolvimento sustentável foi a tônica da palestra

da diretora de Engajamento da Sociedade do WWF Brasil, Gabriela Yamaguchi. Com base em pesquisas e diagnósticos segundo os quais, em 40 anos, 60% da vida da Terra foram perdidos, ela enfatizou a necessidade de agir para recuperar o meio ambiente e a vida. “Não adianta parar de desmatar ou poluir. É necessária uma inversão positiva para recuperar a vida no planeta”, enfatizou. Para isso, afirmou, nada será realizado por um único ator e será preciso conectar pessoas aos seus territórios. “O papel das instituições de fomento para o desenvolvimento sustentável é identificar soluções em âmbito local com visão sistêmica, em que um avanço está vinculado ao outro”, assinalou.

A integração entre os diversos atores para o desenvolvimento foi pontuada no painel seguinte, assim como a necessidade de aperfeiçoamento do planejamento de longo prazo. A secretária nacional de Desenvolvimento Regional do Ministério do Desenvolvimento Regional, Adriana Melo Alves, defendeu um sistema de governança integrado para execução da Política Nacional de Desenvolvimento Regional, prevista no Decreto 9.810/2019. “Nossa estratégia no Centro-Oeste é identificar polos de desenvolvimento a partir de médias cidades, para desconcentrar o capital investido e atrair capital humano, alavancando processos produtivos que transbordem para suas áreas de influência”, explicou.

O subsecretário de Planejamento Subnacional do Ministério da Economia, Fábio Hideki Ono, focou na importância de aperfeiçoar o planejamento de longo prazo para vencer a lacuna da infraestrutura que afeta todo o país. “Para isso devem ser considerados temas relevantes como clima, demografia, tecnologia e complexidade econômica atual, processos de engajamento e governança e planos de ação que incluam projetos e indicadores claros”, pontuou.

## LIDERANÇAS LOCAIS

Experiências locais demonstraram a convergência aos debates realizados no seminário, como o Banco de Brasília (BRB), que apresentou sua visão para o Distrito Federal. Na abertura, o presidente do banco, Paulo Henrique Costa, elencou as potencialidades da região, com forte atividade tanto no meio rural, quanto na indústria, comércio e serviços. “Estamos em uma região de grandes oportunidades, mas ainda com distribuição de renda desigual e, nós, bancos públicos e agências de fomento, temos que ir além do lucro e da venda de produtos para promover a transformação da realidade”, disse. O diretor de Serviços e Produtos do BRB, Antônio Gil Padilha Silveira, complementou que a visão da instituição é viabilizar sua carteira comercial por meio das operações com foco no desenvolvimento. “Estamos trabalhando para voltar a operar com recursos de terceiros e promover setores como o imobiliário, micro e pequenas empresas, de projetos governamentais, »

Divulgação



além de continuar atuando fortemente no setor rural”, disse.

A analista de Competitividade do Sebrae Nacional, Patrícia Mayana, apresentou uma iniciativa que tem equipando as comunidades para exercer seu papel na condução de iniciativas sustentáveis. O projeto Líder, iniciado em 2015, atua na mobilização e sustentação do desenvolvimento territorial local por meio da integração entre entes públicos, privados e do terceiro setor, em torno de uma agenda integrada. Hoje, a metodologia é aplicada em 19 estados, com 41 projetos em 520 municípios, incluindo os quatro estados do Centro-Oeste. O projeto todo se desenvolve em cerca de um ano e meio com o apoio do Sebrae. “A partir de então, os líderes assumem a continuidade dos trabalhos, dando uma identidade própria ao movimento de desenvolvimento iniciado”, explicou.

Também de forma prática, a presidente da Associação dos Produtores Agroecológicos do Alto São Bartolomeu (Aprospera), Fátima Cabral, apresentou pontos positivos de unir campo e cidade por meio da cooperação social e do respeito ao meio ambiente. Localizada na divisa entre Distrito Federal e Goiás, na região das Águas Emendadas, a organização congrega produtores de alimentos por meio de práticas como a agroecologia e a agrofloresta. Atualmente, são 16 agricultores em benefício de mais de 500 famílias. “Com a prática da Comunidade que Sustenta a Agricultura (CSA), grupos de consumidores se unem a um agricultor e se tornam corresponsáveis pela produção”, explicou.

Para cada aumento de 1% na oferta de crédito rural no Brasil, a produção municipal aumenta 0,29%, o Produto Interno Bruto (PIB) da cidade sobe 0,17% e a produtividade da terra e do produtor cresce 0,21%. Estudo de avaliação de impacto feito a partir de dados do Plano ABC Cerrado indica, ainda, que, a cada US\$ 1 dólar investido em assistência técnica para a produção sustentável, há o investimento direto de US\$ 8 do produtor para a aplicação dessas práticas. “Isso mostra que, para

além do acesso ao crédito, é preciso dar acesso à assistência técnica, que permite ter as informações e usar as plataformas que possuem dados com diversas fontes”, afirmou a especialista sênior em Desenvolvimento Rural do Banco Mundial, Maria de Fátima Amazonas, na moderação do painel sobre Desenvolvimento Produtivo Sustentável.

Em sua apresentação, o representante da Diretoria de Agronegócio do Banco do Brasil, Carlos Henrique Facciolli, destacou ações da instituição para facilitar o acesso dos produtores ao crédito rural, com trabalho junto aos agentes financeiros para o financiamento, não de um item da produção, que pode ser um equipamento, mas da finalidade, como a produção rentável e sustentável. “Muitas vezes, um mesmo projeto envolve mais de uma operação de crédito, que tem um custo unitário considerável para a instituição. Temos trabalhado com pacotes de linhas de crédito para atender a demandas que, em um mesmo projeto, podem envolver uso de energia renovável, recuperação de pastagens e tratamento de dejetos, por exemplo”, disse.

O pesquisador da Agroícone, Gustavo Palauro, também apresentou projeções que reforçam a importância do financiamento para viabilizar modelos de desenvolvimento sustentáveis, especialmente pela necessidade de assistência técnica especializada. “Assistência técnica é cara e pode inviabilizar uma ação. Em um projeto de R\$ 230 mil, sendo R\$ 62 mil para assistência técnica, a taxa de retorno do produtor que aplique apenas recursos próprios é de 9%, e o tempo de *payback*, de 7 anos e 4 meses. Mas, se 100% forem financiados, temos quase 30% de taxa de retorno *payback* em 2 anos e 10 meses”, exemplificou.

## SUSTENTABILIDADE

No painel sobre logística e energia, o chefe do Departamento da Área de Energia do BNDES, Alexandre Siciliano, apresentou as

*Evento discutiu temas como as finanças sustentáveis, o papel das instituições para o desenvolvimento regional e a infraestrutura logística e energética.*





*Adriana Melo Alves (Ministério do Desenvolvimento Regional), Marco Antonio A. de Araujo Lima (ABDE), Fábio Hideki Ono (Ministério da Economia) e Antonio Gil Padilha (BRB) debatem as oportunidades de desenvolvimento da região.*

adaptações feitas nas linhas de crédito do banco para atender a projetos de eficiência energética e de energias alternativas e renováveis, ações essas que já apresentam resultados. “Em oito anos, os desembolsos em projetos da Economia Verde cresceram 7%, com picos de mais de 10% nos anos de 2015 e 2017, e em infraestrutura energética de 31% para 45%”, disse.

Para o sucesso dessas e de outras iniciativas em infraestrutura, a pesquisadora da Fundação Getúlio Vargas (FGV) Daniela Gomes pontuou que o licenciamento ambiental é um instrumento que dá segurança jurídica e financeira para os projetos e destacou a importância de desenvolvimento de capacidades não só dos gestores locais, mas de empreendedores e das comunidades para a implantação dos projetos. “A responsabilidade das instituições de fomento em projetos de infraestrutura é dar transparência nos processos de investimentos e promover o pacto social em torno de cada projeto”, afirmou.

O potencial das instituições de fomento para atrair recursos privados para projetos sustentáveis em arranjos combinados com recursos públicos foi destacado no painel sobre Finanças Verdes. “O desafio é identificar e desenvolver projetos bem desenhados, que gerem retorno financeiro, com risco reduzido e alto impacto para atrair capital privado e ganhar escala para cobrir a lacuna de investimento necessário para alcançar as metas globais de desenvolvimento sustentável”,

sinalizou a especialista em Finanças Sustentáveis da WWF Brasil, Roberta Simonetti.

O gerente de Economia Verde e Gestão Ambiental da Diretoria de Estratégia e Organização do Banco do Brasil, Márcio Gama, apresentou um panorama da instituição na Economia Verde e elencou pontos de atenção para atrair e captar investimentos. “Entre eles, é preciso elaborar projetos e programas de investimento que tenham a sustentabilidade como premissa, o que permitirá dar escala a essas iniciativas e alterar a atuação em torno da gestão de riscos para a geração de oportunidades”, disse.

Todos os debates convergiram para a necessidade de criar mecanismos financeiros que promovam iniciativas em que a sustentabilidade seja vista como base da execução de projetos de desenvolvimento e não somente um adendo ao modelo tradicional. O especialista em desenvolvimento regional Carlos Paiva defendeu que o meio ambiente também seja visto como oportunidade de gerar lucro, o que vai atrair investidores. Para o Centro-Oeste, ele acredita no potencial turístico da região, ainda pouco explorado. “Sistemas turísticos são altamente empregadores e exigem sustentabilidade”, disse, citando como exemplo o Distrito Federal, que tem Brasília, por si, atrativa turisticamente e dotada de sistemas financeiros, hoteleiros, logísticos e de serviços que podem servir de base para a promoção do turismo sustentável no Cerrado e no Pantanal.



# Centro-Oeste: oportunidade de crescimento

Instituições de fomento em Mato Grosso, Goiás e Distrito Federal fazem adequações para induzir o crescimento econômico e social local e transformar a realidade do Centro-Oeste. As agências de fomento e banco se esforçam para atrair investimentos, ampliar fontes de recursos e otimizar processos, nos setores produtivos, com foco na retomada do apoio ao empreendedorismo e em setores que gerem renda e emprego, e na identificação de novas oportunidades, no Brasil e no mundo. POR **SARAH BARROS**



Divulgação

**Acreditamos que passou da hora de o Brasil alocar recursos em projetos voltados ao desenvolvimento. Existem questões regulatórias que precisam ser enfrentadas, mas certamente o ambiente pró-desenvolvimento tende a ser mais positivo a partir de agora.**

Antonio Gil Padilha, diretor de Produtos e Serviços do BRB

## **VOLTAR AO DESENVOLVIMENTO**

Com carteira de desenvolvimento de aproximadamente R\$ 1,3 bilhão em operações, o Banco de Brasília (BRB) tem buscado desenvolver produtos com recursos próprios, reduzindo taxas e ampliando prazos nos financiamentos para investimentos. A estratégia foi adotada diante da redução de sua participação com os recursos dos créditos direcionados ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste (FCO), no apoio ao segmento empresarial.

“Um banco público precisa atuar no desenvolvimento e priorizar o apoio a projetos que contribuam para a geração de emprego, renda e, portanto, desenvolvimento econômico e social”, destaca o diretor de Produtos e Serviços do BRB, Antonio Gil Padilha.

Atualmente, a maior parte dessas operações atende ao crédito imobiliário. No crédito rural, o banco reduziu taxas e passou a aceitar registros de Concessão de Direito de Uso Oneroso (CDU) e a Concessão de Direito Real de Uso (CDRU) como garantia nas operações. Para ampliar e diversificar as fontes de recursos e atender à demanda do setor produtivo, estão em andamento tratativas com o BNDES, com a Finep e com órgãos federais que gerem valores do Fundo Geral de Turismo (Fungetur), do FCO e do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

“O maior desafio é atender de forma tempestiva e individualizada as necessidades de cada segmento do setor produtivo”, afirma Padilha. Neste sentido, para o Distrito Federal, destacam-se projetos que apoiem políticas públicas voltadas para o agronegócio e a construção civil. A ideia é que o BRB viabilize parcerias público-privadas, do ponto de vista econômico e financeiro, que o governo do Distrito Federal venha a lançar.

Já para as empresas comerciais e industriais da região, o banco tem se aproximado de entidades de classe para criar propostas de valor alinhadas às necessidades de cada setor. “Acreditamos que passou da hora de o Brasil alocar recursos em projetos voltados ao desenvolvimento. Existem questões regulatórias que precisam ser enfrentadas, mas certamente o ambiente pró-desenvolvimento tende a ser mais positivo a partir de agora”, disse. »

## REDESENHAR PROCESSOS

Na Agência de Fomento de Goiás (GoiásFomento), o aperfeiçoamento dos processos internos para o apoio a projetos mais efetivos na criação de emprego e renda também tem sido prioridade em um novo ciclo de gestão. Empossado como presidente em julho deste ano, Rivaél Aguiar Pereira destaca resultados já alcançados com iniciativas nesse sentido. “Realizamos uma força-tarefa para redesenhar processos. Vimos necessidade de eliminar etapas que, inclusive, se sobrepunham. Com isso, um processo de 46 dias passou a levar menos de uma semana”, afirma. Se não houver necessidade de garantia real, o crédito pode ser concedido em até 48 horas.

Para reduzir a inadimplência, a agência reforçou a cobrança administrativa. “Entendemos que diminuir a inadimplência reduz o custo geral da agência e atrai investimentos”, salienta. A informatização também foi ampliada e permitirá a redução do trâmite em papel e melhorias na atuação de correspondentes de crédito que atendem no interior do estado.

Com isso, outra meta da nova gestão poderá ser atingida: desconcentrar a oferta de crédito, hoje na capital, e alcançar áreas de maior vulnerabilidade social e econômica, como o entorno do Distrito Federal e o nordeste e o norte do estado. O programa Goiás Empreendedor, que tem, entre outras linhas, microcrédito de até R\$ 3 mil sem taxa de juros e de até R\$ 15 mil a 0,25% ao mês, é uma das estratégias para responder a esse desafio. “Temos também outros projetos para aumentar a oferta de crédito e ampliar a carteira de serviços oferecidos, como financiamentos de curto prazo e iniciativas em inovação tecnológica e em sustentabilidade”, pontua o presidente.

Ele reforça o papel fundamental das agências de fomento, tanto para a economia do estado, quanto a regional, especialmente nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte, com impacto para a economia de todo o país. “As agências de fomento e os bancos de desenvolvimento chegam a locais onde os bancos comerciais não chegam, nem mesmo os bancos públicos, e também têm o compromisso de atuar em setores com dificuldade de acessar crédito, como o de micro e pequenos empreendedores”, pontua.

Divulgação



**Realizamos uma força-tarefa para redesenhar processos. Vimos necessidade de eliminar etapas que, inclusive, se sobrepunham. Com isso, um processo de 46 dias passou a levar menos de uma semana.**

**Rivaél Aguiar Pereira,  
presidente da GoiásFomento**



Divulgação

**Cada estado que possui sua agência de fomento precisa potencializar suas regras de governança, porque é condição de sobrevivência.**

Levi Saliés,  
presidente da Desenvolve MT

## TRANSFORMADA PARA DESENVOLVER

Criada em 2003 como MT Fomento, a Agência de Fomento de Mato Grosso (Desenvolve MT) teve, em 2016, atribuições ampliadas para também atrair investimentos. Além da atuação na oferta de crédito, que já viabilizou operações financeiras em 114 municípios e totalizou R\$ 83 milhões em recursos disponibilizados, a agência tem se fortalecido para prospectar novos investimentos para o estado, inclusive no exterior.

Por meio da nova Diretoria de Prospecção e Projetos, a instituição faz a interlocução com os órgãos de governo para a atuação em Mato Grosso. Também estão no radar as oportunidades para que a produção local alcance mercados fora do país. “A ideia é promover o estado e oportunizar crédito para os que querem levar a produção para o exterior e para trazer investidores de outros países”, explicou o presidente da agência, Levi Saliés.

Novos caminhos já foram abertos com essa estratégia. A participação no PDAC 2017, o maior evento mundial da mineração em Toronto, no Canadá, culminou na chegada de uma grande mineradora na região norte de Mato Grosso. Investidores chineses também já aportam no estado e produtos mato-grossenses chegaram a feiras do país asiático. “A Desenvolve MT oportuniza o acesso do pequeno e médio empreendedor às formalidades necessárias para levar seus produtos a outros países”, disse.

Para viabilizar todos esses movimentos, a agência também tem olhado para dentro. Com a capacitação dos empregados, busca entregas céleres, guardada a técnica e sem frustrar a expectativa do cliente. Também há adequações para melhor controle dos riscos e atendimento a regras de governança. “Uma operação mal concedida vai culminar em inadimplência e é preciso preparo para evitar esse quadro”, pontua Saliés.

A ampliação da capilaridade da agência passa ainda pela capacitação dos municípios como agentes de crédito. “Ao receberem propostas de investimentos, as cidades precisam entender as especificidades de cada linha de crédito e apresentar projetos consistentes, que, em regra, não irão gerar inadimplência”, afirma.

Para o presidente, a palavra de ordem para as instituições de fomento é governança, para efetivamente contribuírem para o desenvolvimento da região onde estão inseridas. “Cada estado que possui sua agência de fomento precisa potencializar suas regras de governança, porque é condição de sobrevivência. Essas ações devem ir ao encontro do que cada estado planeja para crescer”, declarou.

# Competitividade: a ponte para o futuro

“O Brasil é o país do futuro!”

Quantas vezes ouvimos essa previsão? Tantas, que chegamos – por décadas – a acreditar que esse era um desígnio infalível e que só precisávamos aguardar até que o destino se cumprisse.

Nos últimos anos, esse mito se desfez. Felizmente, estamos cada vez mais conscientes de que o futuro do país não está escrito e que essa construção depende de nós mesmos. Assim, com os pés no presente e o olhar voltado para o futuro, percebemos que o caminho para a nossa evolução passa – necessariamente – pela melhoria da competitividade da economia brasileira.

De acordo com o *Global Competitiveness Report*, indicador construído pelo Fórum Econômico Mundial, nossa competitividade está em 72º lugar entre 140 países analisados. Olhando mais de perto as 98 variáveis que compõem o índice, vemos que o Brasil está em 17º lugar na conectividade dos aeroportos e 21º em complexidade tarifária, 14º quanto à qualidade das nossas instituições de pesquisa. São dados inspiradores. Por outro lado, estamos na quarta pior posição (137ª) no tempo gasto para abertura de uma empresa, penúltimo lugar em importações como percentual do PIB, quinta pior posição em prevalência de barreiras não tarifárias e na última colocação no ônus da regulação governamental. Em síntese... entre pontos positivos e negativos, o quadro geral não é desesperador, mas temos muito a evoluir e não podemos ficar de braços cruzados.

A melhoria do nosso nível de competitividade pressupõe a adoção de um conjunto de medidas tanto na esfera das políticas públicas, quanto no universo particular das empresas. Nesse contexto, o governo brasileiro tem feito a sua parte. A Medida Provisória (MP) da Liberdade Econômica, que tramita no Congresso, altera um conjunto de regras que disciplinam a abertura e o funcionamento de empresas – em especial dos pequenos negócios, que respondem por mais de 98% dos empreendimentos no país. O objetivo é garantir a livre iniciativa e o amplo exercício da atividade econômica, previstos na Constituição. Na prática, a MP reduz a burocracia, eliminando uma série de licenças, alvarás, inscrições e outras autorizações exigidas pela administração pública para o exercício de atividades econômicas. A iniciativa terá um impacto decisivo para o empreendedorismo brasileiro e deve se tornar um divisor de águas para a nossa economia e para a história dos pequenos negócios.

Olhando da porta para dentro, vemos que também há muito que evoluir na condução das nossas empresas. Um estudo conduzido pelo professor do Departamento de Economia da Universidade de Stanford, Nicholas Bloom, revelou que as empresas brasileiras estão em 23º, dentre 35 países pesquisados, no que diz respeito à qualidade da gestão. O estudo indica que cerca de 30% da diferença de produtividade entre países e entre as empresas de um mesmo país pode ser explicada por diferenças na qualidade de gestão.

Nesse contexto, o Sebrae vem atuando em duas frentes, tanto na promoção e formulação de políticas públicas, quanto na melhoria das técnicas de gestão dos pequenos negócios. No momento em que o país enfrenta o grave problema do desemprego, que atinge 12,7 milhões de trabalhadores, o aumento da competitividade é uma necessidade urgente e fundamental. Para isso, além de oferecer numerosas alternativas de formação e qualificação aos empreendedores, o Sebrae também realiza ações que impactam a nossa competitividade estrutural (a relação entre as empresas e o meio) e sistêmica (aspectos que determinam restrições ou oportunidades para o desenvolvimento das empresas).

Estamos prontos para responder ao desafio que o país nos apresenta: contribuir com a evolução das micro e pequenas empresas brasileiras, promovendo uma maior geração de emprego e renda de que o país precisa para finalmente concretizar as previsões do passado e as expectativas do presente.



Charles Damasceno

**CARLOS MELLES**

*Presidente do Sebrae.*

# Reformas e crescimento

O resultado da aprovação da reforma da previdência em primeiro turno na Câmara dos Deputados (com uma votação espetacular antes do recesso parlamentar de julho) produziu uma melhora das expectativas da sociedade sobre o andamento de outras reformas – em particular a tributária – necessárias para a retomada do crescimento da economia e a recuperação do mercado de trabalho, em que mais de doze milhões de brasileiros vivem a tragédia do desemprego.

A reativação da economia depende da compreensão adequada das limitações físicas em que nos encontramos, dadas pela intensidade do voluntarismo que dominou a política econômica de 2012 a 2016: sacrificou-se o equilíbrio fiscal para a reeleição e, depois dela, prosseguiu o tumulto de 2015/16, que levou ao impeachment da presidente da República. A reforma previdenciária não vai melhorar substancialmente a situação fiscal nos próximos três anos, mas diminuirá a velocidade do dispêndio, deixando pouco espaço para o investimento público. Dúvidas persistem se terminaremos 2019 com déficit primário em 139 bilhões de reais, devido ao fraco crescimento da receita, resultado do baixo crescimento do PIB. Este depende dos investimentos e das exportações. Os primeiros só poderão vir do setor privado e dependem da “segurança jurídica” – do STF –, da qualidade das novas agências reguladoras e das exportações, estas sujeitas às tempestades do voluntarismo trumpista.

Na reforma da previdência, o Poder Executivo forneceu a diretriz, sem comprometer-se com ela, que foi politicamente ajustada na Câmara Federal com o apoio entusiasmado de seu presidente, o ilustre deputado Rodrigo Maia, na montagem estratégica das comissões e na escolha inteligente dos atores principais.

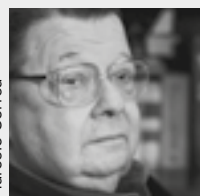
No caso da reforma tributária, o quadro é muito diferente: a Câmara assumiu um protagonismo apoiado no projeto Baleia Rossi/Appy, a PEC 45/2019. Já o Senado iniciou um “flerte” com a PEC 193/2004, de autoria do deputado Luiz Carlos Hauly, enquanto o Executivo “se fechou em copas”. Sobre ele sabe-se muito pouco, além de um IVA restrito aos IPI, PIS e Cofins, além de uma paixão secreta por um trágico imposto sobre transações.

Sabe-se que a primeira qualidade de um sistema tributário é não interferir na formação dos preços competitivos.

Quanto menor a interferência externa na formação dos preços em mercados competitivos, mais os preços estabelecidos refletem o seu “custo de oportunidade”, ou seja, o maior valor que poderia ser produzido de outros bens com os mesmos fatores de produção nele utilizados, significando o “ponto ótimo” de utilização.

Recentemente o Ministério da Economia soltou um “balão de ensaio”. Sugeriu que estuda o modelo canadense. Parece uma boa ideia, dado que o Canadá é efetivamente uma federação de muito sucesso: criada em 1867, tem um imenso território (17% maior que o Brasil), uma população de 40 milhões, 80% urbana e é uma área monetária ótima (tal como o Brasil). Trata-se de um IVA-Federal que admite a assimilação posterior de entes subnacionais com alíquotas por estas fixadas, o que supera possíveis objeções burocráticas e constitucionais à PEC 45/2019.

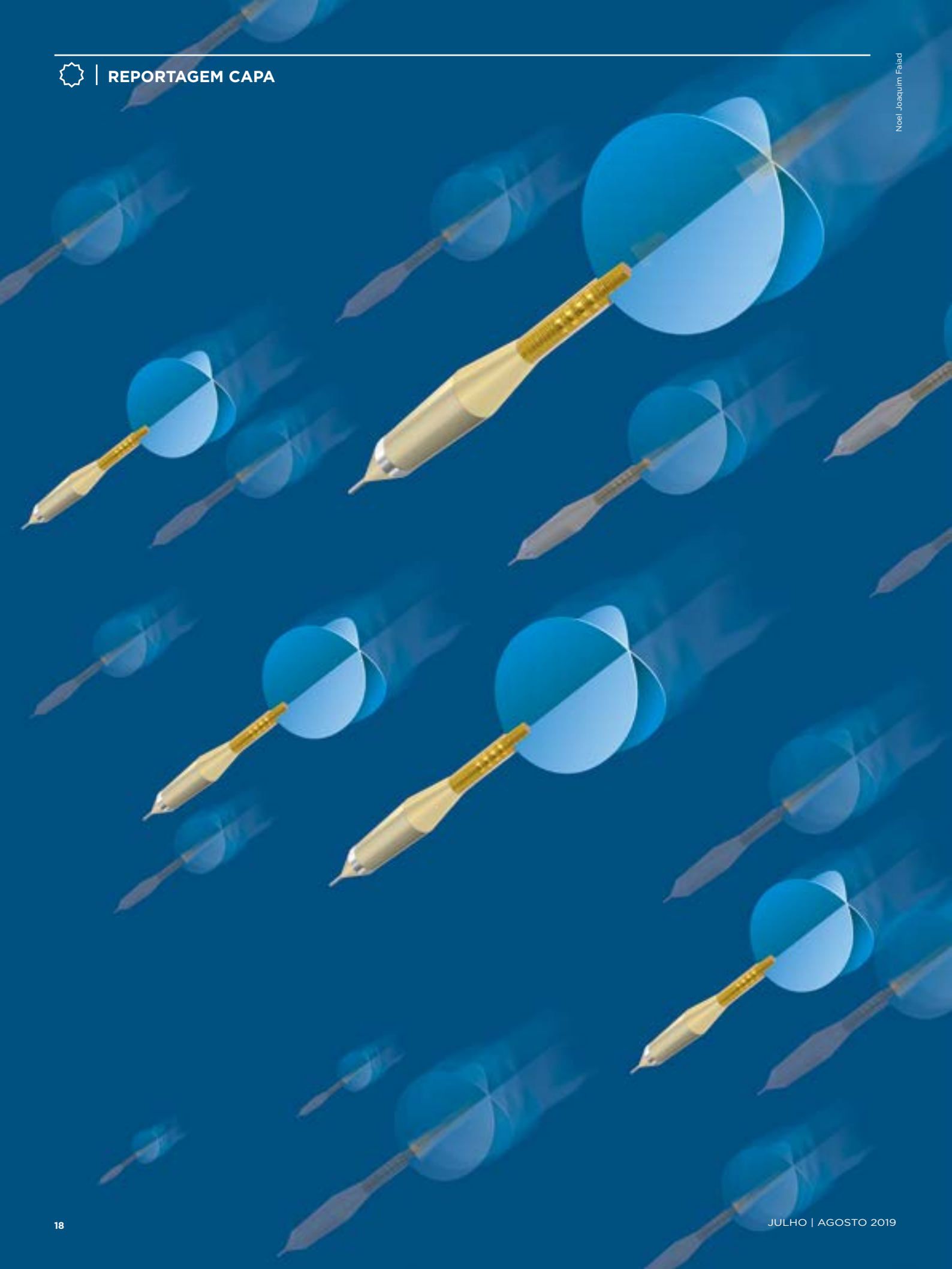
O ministro Paulo Guedes poderia assumir o protagonismo da discussão e convidar um velho conhecido do Brasil, o economista-tributarista professor Richard M. Bird, que participou ativamente da reforma canadense, e com ele promover um simpósio com tributaristas e economistas nacionais para apresentar uma diretriz ao Congresso Nacional, que, em seu novo e bem-vindo protagonismo, a ajustaria politicamente, para obter o mesmo sucesso da Reforma da Previdência.



Marcelo Correa

## ANTONIO DELFIM NETTO

*Professor emérito da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP), ex-ministro da Fazenda, da Agricultura e do Planejamento.*



# Efetividade, a palavra-chave

Instituições públicas buscam aprimorar mecanismos de medição do impacto de suas ações para a sociedade, garantindo assim melhores investimentos. Especialistas apresentam diferentes formas de avaliar a *performance* de um projeto e explicam por que essa virou uma questão central hoje. **POR CARMEN NERY**

As crises fiscal e econômica colocaram na ordem do dia a medição e avaliação de resultados e do impacto gerado pelos projetos de uma maneira geral. Efetividade é a palavra em voga e significa apurar se os investimentos resultam em benefícios mensuráveis e se foram ou serão realizados de forma eficaz, eficiente e com pertinência. Luiz Antonio Joia, professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Ebape), trabalhou no Banco Mundial em projetos de avaliação de impacto e ressalta que o conceito de efetividade não é novo.

Ele conta que, ainda nos anos 1950, começou a ser discutida a questão dos impactos dos projetos, e o cientista de administração britânico Peter Checkland, professor emérito de Sistemas na Universidade de Lancaster, criou uma metodologia para avaliar a *performance* de projetos, principalmente da área pública. “Os projetos privados podem ser mensurados calculando-se o retorno sobre o investimento ou o *payback*. Projetos públicos têm uma avaliação mais complexa pela quantidade de intangibilidade associada”, diz Joia. Em 2001, ele escreveu um artigo sobre governo eletrônico, que estava começando. Usando a metodologia de Checkland, ele e os demais autores definiram quatro medidas para projetos da área pública: eficiência, eficácia, efetividade e *accountability*.

“Eficiência é fazer mais com menos. A eficácia é saber se chegou efetivamente onde se pretendia chegar. Muitas vezes pode ser muito eficiente mas pouco eficaz; gastando poucos recursos, mas não chegando onde deveria. Por outro lado, pode-se ser muito eficaz, alcançando os objetivos, mas a um custo alto e consumindo-se muito tempo”, define Joia.

Ele ressalta que surgiu uma nova medida, a *accountability*, que envolve prestação de contas, mas não apenas isso, incluindo também saber quem é o

responsável pelo projeto e seu resultado. “Entre os dois primeiros conceitos e a *accountability*, está a efetividade, um conceito muito complexo pois diz respeito a saber se o projeto deveria ter começado, se fazia sentido para a comunidade e para os públicos de interesse (*stakeholders*), e se os recursos eram prioritários para o projeto. É um conceito moral porque os recursos públicos são escassos e deve-se avaliar até que ponto se deveria ter priorizado o projeto em detrimento de outros”, explica o professor da FGV. A efetividade, em outras palavras, significa fazer certo as coisas certas e de forma justificada.

Ele dá como exemplo os gastos com a Copa do Mundo e as Olimpíadas. Para o professor, do ponto de vista da efetividade, precisaria ter sido avaliado se o Brasil devia ter sediado esses grandes eventos e se os projetos fariam parte de um portfólio de prioridades em relação a outros empreendimentos. Na sua avaliação, o legado olímpico do Rio de Janeiro se constituiu como uma tragédia composta por uma série de empreendimentos que estão se deteriorando. “Efetividade avalia esses pontos, por isso é um conceito moral”, critica Joia.

Para o especialista, no Brasil a análise de efetividade tem sido feita depois que o empreendimento é realizado. Mas deveria ser feita antes, pois o conceito serve para definir se o projeto deve ser realizado ou não. Posteriormente, podem-se avaliar os resultados obtidos após a conclusão e comparar as duas análises. Ele explica que, para melhor avaliação, trabalha-se com cenários variados: sociais, políticos, econômicos, ambientais e tecnológicos.

“Também trabalhamos com riscos, pois as coisas mudam. Por isso, ao final do projeto, faz-se uma auditoria e analisam-se os impactos. No Banco Mundial, avaliávamos as iniciativas financiadas, fazendo um monitoramento durante a execução para verificar se os recursos estavam sendo bem usados e até que ponto »

estava dando resultados. Ao final, fazíamos uma medição do impacto gerado. Efetividade é um conceito que falta muito em países em desenvolvimento, que gastam dinheiro em projetos que nem sempre são o que a sociedade demanda”, analisa Joia.

Ele enfatiza que, na área pública, é preciso avaliar a efetividade dos programas em que se vai investir, em detrimento de outros empreendimentos. “O Brasil é um país muito frágil em efetividade, porque temos prioridades malucas. Neste momento, discute-se a construção de um outro autódromo no Rio de Janeiro para sediar a Fórmula 1. O estado e o município estão em crise fiscal, qual o sentido e a efetividade deste projeto? Mas como a efetividade é um conceito moral, depende de como a sociedade vê isso”, resume o professor da FGV.

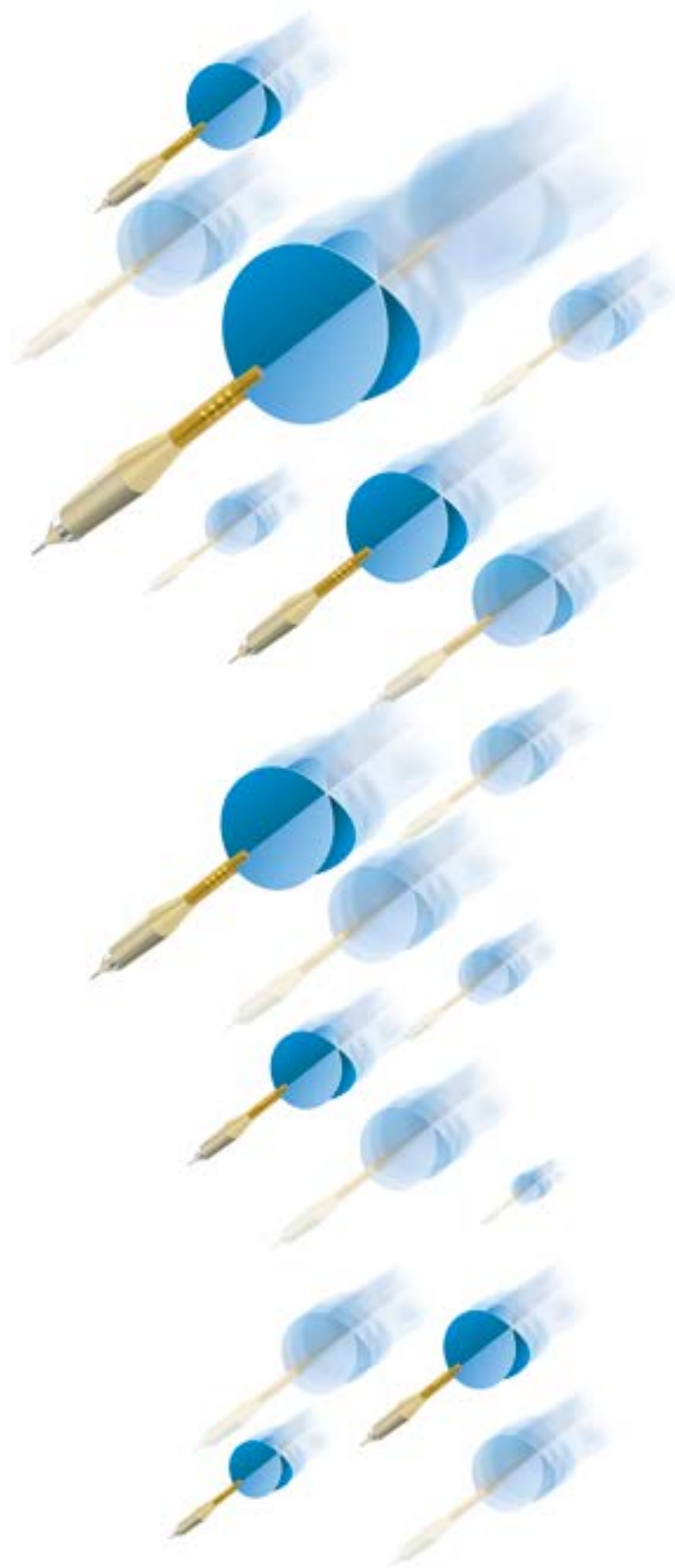
Existem várias metodologias de monitoramento e análise, desde as matemáticas que avaliam retorno do investimento até as que medem retorno dos intangíveis, como a Teoria do Capital Intelectual. Pode-se realizar, ainda, análise com grupos focais, no caso da avaliação da efetividade *ex-ante*, ou seja, antes de a iniciativa ser executada, e inclusive chamar a sociedade a avaliar o projeto.

“Entre as empresas, existe também uma preocupação com questões ambientais, haja vista os casos da Samarco, em Mariana, e da Vale, em Brumadinho. Na mineração, se fôssemos avaliar a efetividade, talvez não se investisse em nada, porque é o setor econômico mais poluidor em qualquer lugar. No entanto, sem mineração não há minério; e sem minério, não há uma série de coisas que promovem o progresso”, pondera.

## POLÍTICAS PÚBLICAS

Aristides Monteiro Neto, diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), diz que a partir de 2018 o governo começou a publicar guias práticos para avaliação de políticas públicas. Ele foi um dos autores do guia *Avaliação de Políticas Públicas - Guia Prático de Análise Ex-ante - Volume 1*, lançado pelo instituto no final de 2017. No ano passado, foi lançado um segundo volume sobre análise *ex-post*, aquela realizada após a conclusão do projeto.

“Nós tínhamos passado por um período muito auspicioso de recursos até 2014, em que foram criados e implementados muitos tipos de políticas públicas pelos governos petistas. Quando veio a



crise e os recursos se tornaram escassos, foi necessário organizar um conjunto muito grande de iniciativas que haviam sido lançadas. Seria preciso reduzir algumas, cortar outras e fazer avaliações mais circunstanciadas”, justifica Monteiro.

Ele explica que, até então, essa prática de avaliação não era um grande objetivo de todos os governos. Eventualmente, um ministro queria avaliar a política que estava implementando e contratava o Ipea ou alguma universidade. O que mudou no governo federal, a partir de 2016, é que foi criada uma área de avaliação de políticas, o Centro de Monitoramento e Avaliação de Políticas (CMAP), hoje ligado ao Ministério da Economia.

“Em face de uma conjuntura mais restritiva de recursos, era preciso ter elementos de avaliação de políticas mais sistemáticos. No governo Temer, qualquer política nova deveria passar por um escrutínio desses guias que foram publicados, para então ser avaliada pelo núcleo de governo. Nessas avaliações, para novos projetos são feitas análises antes. Foi proposta uma racionalidade nessas análises, especialmente quanto ao custo-benefício”, explica Monteiro.

Outro caso são as análises de projetos já em andamento, como o Bolsa Família e o Minha Casa, Minha Vida. No caso do segundo, havia problemas quanto à titularidade urbana. E os projetos tinham demoras, dependendo do local. Havia também o monitoramento do trabalho das construtoras. As avaliações eram feitas durante a obra ou após o término. “A avaliação passou a ser feita já em 2011. Assim como as obras das hidroelétricas – Belo Monte e Jirau –, que também começaram a dar problemas e passaram a ser monitoradas durante a construção a partir de 2013”, explica Monteiro.

Ele observa que a avaliação de projetos passa por ciclos, assim como as políticas públicas. Entre 1980 e 1994, até o Plano Real, havia restrição fiscal para se planejarem políticas. A partir de 2000, quando o Brasil retoma um fôlego fiscal, o país recupera sua capacidade de implementar programas. “Agora, neste momento, não há recursos e é preciso se avaliar para priorizar”, resume Monteiro.

## FERRAMENTAS

A avaliação de políticas e projetos também faz parte da operação dos bancos de desenvolvimento e organismos multilaterais de fomento. O Banco Mundial utiliza algumas ferramentas de monitoramento e avaliação de impacto inclusive no Brasil (ver box). »



*A avaliação de políticas públicas, como as de moradia, é essencial para verificar a efetividade do investimento público.*

**Os projetos privados podem ser mensurados calculando-se o retorno sobre o investimento ou o *payback*. Projetos públicos têm uma avaliação mais complexa pela quantidade de intangibilidade associada.**

Luiz Antonio Joia (FGV)



*A educação é uma das áreas em que o Banco Mundial realiza estudos de impacto atualmente no Brasil.*

A unidade de avaliação de impacto do Banco Mundial, sediada em Washington (EUA), até bem pouco tempo era ligada ao departamento de pesquisa e agora foi desmembrada para tornar-se também um departamento.

Caio Piza, economista da unidade de avaliação, conta que a área foi criada em 2004, mas apenas a partir de 2007 teve uma abordagem mais intensa para avaliar os projetos do banco e como a instituição poderia se beneficiar das avaliações das políticas apoiadas. Hoje a unidade está presente em mais de 50 países e conta com um estoque de mais de 200 avaliações de impacto concluídas ou em andamento.

Ele informa que a metodologia utilizada é baseada no modelo que nasceu nas ciências biológicas, em que se separam potenciais participantes entre grupo de tratamento, que vai receber a política, e um grupo de controle, que não é atingido pela política. “Há discussões se este método é ético, pelo fato de se considerar benefício o efeito de uma política que ainda não foi implementada. A melhor resposta é que nunca se avalia o que já se sabe ser um caso de sucesso. Como não sabemos o resultado da política, avaliamos um piloto para medirmos sua eficácia e quem mais se beneficia. Então é feita a expansão da política, que na área de educação pode ser escola em tempo integral, merenda, plano de cargos e salários. Criamos indicadores e monitoramos o desenvolvimento do aprendizado nos dois grupos e também medimos o impacto, que é o efeito causal exclusivo da política”, explica Piza.

No estoque de 200 avaliações, há projetos de diversos setores, uma vez que a unidade está dividida em grupos temáticos. Há iniciativas na área de desenvolvimento humano, basicamente educação, saúde e proteção social; projetos que focam mais nas ações voltadas para o desenvolvimento e aumento de produtividade no setor privado; agricul-

tura, com ações para aumentar a produtividade agrícola e o acesso ao mercado pelos produtores; grupos que trabalham em estados em situação frágil e de conflito; projetos de governança no setor público; energia e meio ambiente, com foco em energias renováveis; e transporte e mobilidade urbana.

“O maior desafio é a área de infraestrutura, na qual não temos muita liberdade para sortear onde será feita a obra e onde será o grupo de controle. Geralmente usamos métodos de avaliação de impacto rigorosos, mas que prescindem desse sorteio para definir o que será grupo de tratamento e grupo de controle. Temos de usar estatísticas para identificar o grupo de controle”, ressalva Piza.

Ele recomenda já se embutir uma avaliação de impacto na concepção do programa, para que ele comece como um piloto, a fim de se testar a eficácia da política e fazer ajustes necessários na fase de expansão. Dificilmente a área de avaliação faz análise retrospectiva de programas já concluídos.

“Se o projeto acabou, não importa muito o que se avalie, pois não há muito o que fazer. O máximo que dá para dizer é evitar a experiência, caso o programa não tenha funcionado muito bem. Em geral, fazemos essas avaliações quando nosso parceiro solicita para saber se o que fez funcionou ou porque vai fazer algo semelhante e quer saber se pode seguir o mesmo caminho”, pondera Piza. “Quando se começa uma conversa com gestores públicos, o início é de muita desconfiança, pois a primeira impressão é de que a avaliação de impacto é uma espécie de auditoria, mas não se trata disso. Ela é uma ferramenta que pode ajudar na gestão do programa e, ao se fazer isso, é possível, em tempo real, monitorar indicadores e interpretar se a política de fato está entregando o que foi prometido”, complementa.

Piza observa que o monitoramento é uma análise ao longo do tempo por meio

de indicadores que definem os pontos de partida e de final. E cita um exemplo: se o Banco Mundial faz um empréstimo a um estado para controlar a epidemia de dengue, parte-se do número de pessoas infectadas no último ano. Com o apoio do banco, o estado pretende reduzir esse número para a metade nos próximos dois anos. Foi estabelecida uma meta, um ponto de partida e a análise de monitoramento vai avaliar o número de pessoas infectadas nesse período e verificar se caiu pela metade e se a meta, portanto, está sendo atingida.

“O monitoramento não vai dizer nada sobre a eficácia: se o número de infectados caiu por causa do apoio do banco ou porque a população está tomando cuidado. O que a avaliação de impacto faz é isolar os outros fatores que poderiam contribuir para a queda no número de pessoas infectadas para poder dizer que a redução foi, de fato, explicada pela política que o banco apoiou”, exemplifica Piza.

O Banco Mundial não faz esta análise em todos os projetos. No Brasil, ele conta que hoje há em andamento cerca de 20 avaliações de impacto, nos estados do Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Ceará e Bahia. Os estudos compreendem áreas como micro e pequenas empresas, educação e agricultura. “O que chamamos de efetividade, no fim das contas, é saber se a política teve sucesso. Se tivermos o privilégio de tentar diversas maneiras de se atingir o mesmo objetivo para tentar melhorar o ensino, vamos descobrir qual a mais efetiva”, diz Piza.

## RESULTADOS

Há mais de 12 anos, o Sebrae adota como metodologia a gestão de projetos orientada para resultados. Rogério Lot, gerente da Unidade de Gestão Estratégica da instituição, afirma que todo o planejamento e execução de projetos é feito à luz dessa metodologia. Respeitando o conceito de regionalidade, cada Sebrae possui um leque de indicadores para garantir qualidade no atendimento e aplicação dos recursos.

Atualmente, alguns indicadores são feitos via sistemas internos e *Business Intelligence* (BI), e outros são realizados mediante pesquisas amostrais. O indicador de efetividade, por exemplo, é levantado em pesquisa, por meio de amostras de clientes atendidos pelo Sistema Sebrae em todo o país. Atualmente, esse levantamento tem periodicidade semestral, mas a organização irá contratar uma ferramenta que faça avaliação da experiência do cliente automaticamente, permitindo que tenha resultados em tempo

**A primeira impressão é de que a avaliação de impacto é uma espécie de auditoria, mas não se trata disso. Ela é uma ferramenta que pode ajudar na gestão do programa e, ao se fazer isso, é possível, em tempo real, monitorar indicadores e interpretar se a política de fato está entregando o que foi prometido.**

Caio Piza (Banco Mundial)

real. “Ajustes de rota poderão ser feitos prontamente”, justifica Lot.

Ele diz que, para o Sebrae, efetividade é o impacto gerado pelo produto, serviço ou projeto, por isso o órgão utiliza o conceito como sinônimo de resultado. Lot ressalta que não adianta apenas identificar se o cliente ficou satisfeito com o atendimento recebido. “Queremos saber se o atendimento impactou positivamente na empresa; ou seja, se o curso ou consultoria proporcionou resultado, se foi efetivo para o negócio do cliente”, resume.

Lot explica que o Sebrae usa outros indicadores como o *Net Promoter Score* (NPS), que mede a *performance* de lealdade, refletindo a satisfação e a experiência do cliente. O NPS é levantado com uma simples pergunta: se o usuário recomenda a instituição em uma escala de 0 a 10. Daí identifica-se se estão plenamente satisfeitos (atribuem nota 9 ou 10), em posição neutra (7 ou 8) ou se podem ser considerados detratores (atribuem notas de 0 a 6). “Essa classificação é muito importante, pois orienta esforços de atendimento e marketing conjuntamente. No Sebrae, temos o histórico de medição da efetividade- »



## Efetividade no BNDES

O BNDES possui uma unidade para avaliação da efetividade dos projetos apoiados com recursos do banco. Victor Pina, chefe do Departamento de Avaliação e Promoção de Efetividade, diz que em 2009 o banco já mantinha uma gerência dedicada a avaliar os programas setoriais da instituição, como Profarma, Prosoft e Procult. Ao longo do tempo, a instituição produziu uma série de relatórios e, em 2016, a unidade tornou-se um departamento. Desde então, a questão da efetividade foi alçada a projeto corporativo e entrou numa prioridade estratégica de alto nível.

“Passamos a sistematizar o processo de monitoramento e avaliação. A partir de 2017, em toda operação aprovada pela diretoria temos de dizer, no momento da aprovação, quais os efeitos que se espera do projeto para a sociedade, quais são os indicadores e valores previstos. A diretoria passa a aprovar as operações não só olhando a sustentabilidade econômico-financeira dos projetos, mas também os benefícios que serão apropriados pela sociedade. São avaliações *ex-ante*, ou seja, antes de iniciar os projetos defino os benefícios que se espera para a sociedade”, explica Pina.

Daniel Grimaldi, gerente da equipe de avaliação de impacto do BNDES, diz que o conceito de Monitoramento e Avaliação (M&A) não é consensual. Ele observa que a literatura de M&A vem crescendo no país, mas não há ainda uma definição de consenso nem em nível global. Até mesmo instituições de referência como Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) muitas vezes não concordam com os termos, sobretudo quanto a impacto.

“Para nós, efetividade é tudo o que ocorre de transfor-

mação social, a partir das entregas diretas do projeto. Quando fazemos um projeto de saneamento, por exemplo, um indicador de entrega imediata é quantas casas foram atendidas. A efetividade é tudo o que ocorre a partir dessa entrega. Pode ser que as doenças muito ligadas à falta de saneamento despenquem naquela localidade. Isso é uma mudança social promovida pela entrega de um projeto”, define Grimaldi.

Já o impacto é uma parte do efeito do projeto que se consegue inferir causalidade de forma clara. Ele explica que não apenas observa-se uma queda das doenças relacionadas à falta de saneamento, como, por meio de algum exame sistemático e algumas metodologias, é possível afirmar, categoricamente, que a mudança foi causada pelo projeto.

Victor Pina diz que, desde que foi criado o novo departamento, ao se analisar um projeto de saneamento, por exemplo, o processo de aprovação não implicará apenas discussão sobre taxas de juros e garantias, mas também qual o tamanho da população atingida, se se espera uma redução das doenças, se é ambicioso o suficiente para reduzir as taxas de mortalidade infantil, entre outros indicadores.

“Essas discussões ocorrem previamente. Aprovada a operação, o projeto passa a rodar. Depois que ele é concluído, fazemos outra análise, para verificar se o que se esperava foi atingido, comparando o que foi realizado com o que era esperado. Dentro desse sistema, escolhemos alguns projetos para fazer uma avaliação de impacto. Vamos tentar isolar a causalidade do apoio do BNDES em relação aos efeitos medidos”, informa Pina.

Ele conta que para estruturar uma avaliação de impacto é

de/NPS desde 2012. Já são sete anos de monitoramento e da apuração de bons resultados”, comemora Lot.

Para ele, a melhor forma de se medir a efetividade dos projetos é seguir a metodologia de gestão orientada a resultados, elaborando iniciativas junto às partes interessadas e às empresas do setor, identificando fragilidades, potencialidades, problemas que o segmento enfrenta, definindo objetivos e resultados a serem alcançados. Entretanto, cada caso deve ser estudado separadamente. Também é indicado realizar pesquisa prévia para verificar a real situação do negócio. A partir daí, será possível definir metas e ações.

## MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO

O Insper Metricis é um núcleo de pesquisas do Insper que realiza projetos em parceria com entidades bilaterais e empresas para realizar pesquisas. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é um dos clientes do núcleo, que também realiza estudos sobre estratégias organizacionais e práticas de gestão em iniciativas com alto potencial de impacto socioambiental, além de gerar materiais e ferramentas para avaliação de impacto de projetos (ver box).

José Geraldo Setter Filho, gestor executivo do Insper Metricis, explica que a unidade não realiza »

necessária uma série de atividades e instrumentos, como uma boa base de dados, equipe treinada em metodologias econômicas e acesso ao executor do projeto para que ele passe informações relevantes. Em função desse rigor, não é possível fazer a avaliação de impacto para todos os projetos.

“A boa prática internacional determina que se escolham os projetos mais relevantes. Já a avaliação de efetividade passou a ser feita em todos os projetos a partir de 2017. Neste ano e em 2020 teremos uma entrega maior de projetos avaliados, porque o apoio do BNDES é de médio e longo prazo. No final desse semestre, já teremos alguma avaliação de impacto”, sinaliza Pina.

Grimaldi explica que o sistema de avaliação desenvolvido pelo banco é baseado em três camadas. A primeira cobre todas as operações da instituição em análises *ex-ante*, que envolve definir o que se espera do projeto, monitorar os indicadores, e por fim uma autoavaliação *ex-post*. Isso é importante para criar a cultura de avaliação nas equipes do banco.

A segunda camada é a avaliação de impacto. Como todo o sistema de avaliação é novo, estão ocorrendo análises de impacto de projetos que sequer passaram pela primeira camada de avaliação. Um exemplo são os projetos de mobilidade apoiados pelo BNDES. “Vamos fazer uma grande avaliação de impacto para verificar os benefícios gerados para a sociedade. Vamos em busca de benefícios como redução do tempo de deslocamento; ou se os projetos geraram um adensamento do comércio; ou mais empregos em torno das estações. O exemplo da mobilidade é bom porque os projetos começaram antes do início das avaliações”, enumera Pina.

Grimaldi explica que a terceira camada do sistema visa a definir como serão usadas as informações que as duas primeiras produziram. O objetivo é dar concretude dos efeitos dos recursos desembolsados pelo banco, além de permitir produtos de melhor impacto. Para cada ano, estão sendo escolhidos de cinco a oito projetos para passarem por avaliação de impacto.

Pina diz que o Brasil é bem avançado em avaliação de programas na área de educação, com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), criado em 2007. E também de programas sociais como o Bolsa Família, que é muito avaliado pelo Ministério da Cidadania, que tem um departamento de avaliação.

“Para o BNDES, a análise dos projetos tem como primeiro pilar a prestação de contas, no sentido de mostrar para a sociedade o impacto do banco e manter a legitimidade da instituição, de forma muito atrelada à nossa agenda de transparência. O segundo pilar é o aprendizado organizacional, porque se monitora, se avalia para ver o que deu certo e o que não deu. Isso gera aprendizado para a reformulação da estratégia do banco e reposicionamento dos produtos”, elenca Pina.

O próximo passo é estruturar melhor a organização desse aprendizado. A equipe está produzindo um relatório de recomendações após analisar tudo o que se monitorou e avaliou. Boa parte das avaliações são externas. O relatório servirá para criar um banco de conhecimento e direcionar o que é mais importante para reformulação da estratégia e dos produtos do banco.



*Questões sociais e ambientais também são levadas em consideração para se avaliar a efetividade de um projeto.*

a medição, mas ajuda a elaborar o projeto de medição e avaliação. Ele diz que há uma visão mais antiga de crescimento econômico, mas há uma consciência mais nova focada no desenvolvimento de forma mais ampla. Não basta um investimento que gere a produção do resultado econômico, mas também outros aspectos que podem ser afetados pelo investimento.

“Quando se fala em desenvolvimento refere-se a todos os grupos de interesse que orbitam um projeto e a região onde ele se instala. Os bancos de desenvolvimento e organismos multilaterais estão cada vez mais atentos a essa questão multidisciplinar. Não basta a geração de emprego e renda e resultado econômico, há também as questões sociais e ambientais. Qualquer projeto tem impactos positivos e negativos. É preciso ver se as práticas de avaliação de impacto permeiam a estratégia das empresas”, analisa Setter.

Ele sugere que ao se desenhar uma nova política devem-se implementar as melhores práticas de monitoramento e avaliação desde o seu início. Não dá para saber *a priori* se a efetividade esperada será alcançada, então o recomendável é realizar um piloto e comparar a população atingida com outra que, no primeiro momento, não teria acesso ao programa.

“Neste piloto é possível já fazer um acompanhamento, porque pode ser que o impacto social imaginado não foi con-

## Banco Mundial desenvolve sistema próprio

A International Finance Corporation (IFC), braço corporativo do Banco Mundial, desenvolveu um sistema abrangente para orientar as operações a fim de alcançar um impacto no desenvolvimento e melhorar o desempenho da instituição, que financia projetos privados. O sistema consiste em quatro partes interligadas com base nos Objetivos de Desenvolvimento da IFC.

O primeiro é o Sistema Antecipado de Medição e Monitoramento de Impacto (AIMM). Trata-se de uma ferramenta que permite estimar o impacto do desenvolvimento de projetos de consultoria e investimento propostos antes que eles sejam implementados.

O segundo é o Monitoramento, ferramenta que fornece dados de medição de resultados em tempo real das operações de investimento e consultoria da IFC nos níveis do projeto e do mercado. Isso garante que os projetos tenham os resultados pretendidos e alimentem o design e o aprendizado do projeto. Já o terceiro é o Diagnóstico do País e do Setor Privado (CPSD), que ajuda a instituição a identificar restrições específicas ao investimento do setor privado e identificar os setores com maior potencial de impacto.

E, por fim, a área de Avaliações atua para que projetos maduros ou completos sejam validados pelo Grupo de Avaliação Independente. Formam a base das avaliações de desempenho da IFC, incluindo avaliações setoriais, temáticas e regionais. Eles fornecem evidências da eficácia e promovem a responsabilidade.

A instituição está atualmente desenvolvendo modelos pilotos que buscam ampliar a compreensão da natureza integrada do desenvolvimento e, portanto, mostrar o verdadeiro impacto do investimento privado no crescimento econômico, na criação de empregos e nos melhores resultados de desenvolvimento.

Os bancos de desenvolvimento e organismos multilaterais estão cada vez mais atentos a essa questão multidisciplinar. Não basta a geração de emprego e renda e resultado econômico, há também as questões sociais e ambientais.

José Geraldo Setter Filho (Insper)

forme o que se imaginava. E toma-se a decisão de se reformular ou abandonar o projeto, adotando outra linha de pensamento. Muitas vezes há a visão de que ao se criar uma política pública, liga-se uma chave e, automaticamente, está todo mundo atendido e há um impacto positivo na vida das pessoas”, critica Setter.

Ele alerta que se deve tomar cuidado também para que o viés ideológico não atrapalhe e alguém considere que esses pilotos são “experimentações sociais”. O que se quer é avaliar como evoluiu a população atendida na primeira onda e corrigir parâmetros para a segunda onda.

Para o gestor do Insper, o quanto antes se pensar no monitoramento, melhor. Ele conta que muitas vezes o instituto é procurado por empresas e órgãos que querem avaliar o impacto de projetos já realizados. “A avaliação tem de ser um processo pensado, e estar na pauta do cronograma do projeto o quanto antes. A mensuração exige um ferramental econométrico. A partir do momento da entrada em funcionamento de um projeto é possível medir a variação no tempo da população atendida em relação à população de controle”, esclarece Setter.

Ele explica que há vários níveis de sofisticação de medição de impacto. Comparar um dado hoje com o passado não significa muito, pois está se comparando com ele mesmo. Isso não é medição de impacto. É preciso comparar duas amostras. “Todos esses conceitos estão no guia do Insper Metricis, que é a nossa contribuição para a geração de conhecimento na área. Qualquer empresa ou órgão pode usar essas práticas, desde governos para avaliação de políticas públicas; empreendedorismo social; terceiro setor; e grandes empresas. A capacidade de organização de cada instituição é que acelera a adoção dessas práticas ou tornam um pouco mais lenta”, conclui. —

## BRDE busca avançar na medição do impacto

O Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) há anos realiza medição e avaliação de projetos antes mesmo que eles entrem em operação. Luiz Corrêa Noronha, vice-presidente e diretor de Planejamento e Financeiro, observa que a avaliação de projetos não está, necessariamente, vinculada à restrição de recursos.

“No BRDE, realizamos uma avaliação bem consistente da efetividade, ou se o projeto realizou o que se propôs a fazer – como construir um trecho de rodovia, uma certa extensão de canos de água, aumentar leitos em hospitais. Em relação à eficiência, ou gestão, medimos, por exemplo, o tempo gasto. O que ainda não fazemos é medir a eficácia ou impacto, com o alcance dos objetivos macro, como aumentar o IDH da região que o projeto vai atingir”, explica Noronha, que também é diretor da ABDE.

Ele observa que o projeto pode ser efetivo, mas não atingir o objetivo geral, ou impacto. Cada instituição utiliza os diferentes conceitos e metodologias. O BRDE avalia todos os projetos antes de sua execução; alguns são avaliados durante a execução, mas o banco ainda precisa realizar a avaliação final. “Nós estamos muito bem nas avaliações *ex-ante* e durante a execução, mas ainda precisamos avançar nas avaliações *ex-post*”, reconhece Noronha.

Quando o projeto entra no banco são feitas as avaliações para o enquadramento e análise do tomador, para identificar se ele tem as condições básicas. Ao ser enquadrada a iniciativa, é feita a avaliação propriamente dita. Após a contratação, ela passa a ter o acompanhamento dos indicadores de efetividade para a realização do pagamento. As avaliações são feitas pela área de contratação e liberação.

“O próximo passo é fazer as análises *ex-post*, para se medir o impacto. O Banco Mundial, nossa referência em termos de metodologia, exige avaliações dos programas. Hoje a maior parte de nossas operações é feita com recursos internos, mas os projetos realizados com recursos externos são avaliados como um todo”, sinaliza Noronha.

No ano passado, o BRDE traçou uma trajetória consistente para atingir níveis elevados de aderência aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, comparando os projetos ao alcance desses objetivos.

# BC# e cooperativismo financeiro: uma agenda mais que positiva

*“Mesmo durante as crises na década anterior, o cooperativismo manteve-se firme na trajetória de crescimento... A gente precisa agora consolidar.”*

(Roberto Campos Neto, presidente do Banco Central do Brasil)

Já há algum tempo vimos afirmando que, no Brasil, o cooperativismo financeiro, sobretudo em razão de sua vocação para servir aos interesses da coletividade, encontra terreno fértil na perspectiva institucional, haja vista o marco regulatório que lhe é dedicado – o mais generoso ao redor do mundo – e a distinção que lhe é dispensada pelo governo.

Uma evidência recente – a mais significativa, talvez – da máxima atenção merecida do poder público é a Agenda BC#, que contempla diretrizes estratégicas do Banco Central (BC) voltadas para o Sistema Financeiro Nacional e agentes heterodoxos que atuam com finanças. A importância atribuída ao papel do cooperativismo financeiro no cumprimento desses propósitos é tamanha a tal ponto de o segmento merecer solenidade especial de lançamento na sede da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em 25 de junho, com a presença do presidente e diretores da autarquia.

Tendo como macro-objetivo a democratização financeira, a plataforma do BC aponta para quatro grandes dimensões, a saber: inclusão, que visa a ampliar o acesso de cidadãos e empreendedores, notadamente dos pequenos, ao mercado financeiro; educação, por meio da qual se quer informar e sensibilizar o público para tomar as melhores decisões quanto à gestão de suas finanças e desenvolver o hábito de poupar; transparência, para tornar mais claras e leais as práticas mercadológicas (*fair play* na arena financeira, com empoderamento dos usuários); e competitividade, com vistas a incrementar as opções de oferta de produtos e serviços financeiros em busca de uma precificação mais justa.

Para que as cooperativas tenham condições de assumir o protagonismo que delas se espera no âmbito dessas iniciativas, o BC, em convergência com as aspirações do segmento, liderará e apoiará um conjunto de medidas que, de um lado, flexibilizarão ainda mais o relacionamento socie-

tário e operacional, e, de outro, qualificarão a governança no movimento.

As ações de incentivo ao cooperativismo compreendem: a liberação de novos instrumentos de captação de recursos, estendendo-se às cooperativas, nos termos do art. 2º da Lei Complementar 130/2009, soluções tradicionais por elas ainda não operadas ou exploradas apenas parcialmente (caso da poupança, por exemplo), ou mesmo criando-se novos mecanismos com características adequadas ao segmento; o pleno acesso a fundos públicos de financiamento, dado que, atualmente, embora a orientação constitucional (arts. 174, §2º, e 192) e a determinação da já referida LC 130/2009 (art. 2º, §5º), há muitas dificuldades em relação aos bancos gestores desses recursos; um melhor aproveitamento intrassetor da elevada liquidez do sistema financeiro cooperativo (depósitos intercooperativos e operações de crédito sindicalizadas entre cooperativas); e, por fim, a elasticidade territorial para a admissão de cooperados, medida que se ajusta aos avanços do relacionamento digital/remoto.

## AVANÇOS

Quanto à gestão, pretende-se acentuar a eficiência operacional, inclusive pela racionalização do número de conselheiros e melhor aproveitamento da verticalização sistêmica de atividades e estruturas de retaguarda; melhorar o processo de certificação/capacitação de membros de órgãos estatutários, como requisito de elegibilidade e permanência nos cargos e nas funções; reduzir o conflito de interesses na composição dos quadros diretivos das diversas entidades que compõem os arranjos sistêmicos, além de compatibilizar a relação disponibilidade de tempo *versus* dedicação requerida dos dirigentes; dotar as instituições de segundo e terceiro níveis dos necessários mandatos legais para, em situações de desequilí-



Pixabay

brio econômico-financeiro ou grave irregularidade, intervir e promover mudanças nos órgãos de administração das cooperativas supervisionadas; facilitar e motivar a participação dos cooperados no processo assemblear por meio de canais eletrônicos/remotos, além de revisitar o modelo de governança e a atuação do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop).

A expectativa, obviamente – até mesmo como contrapartida do apoio ao setor –, é de que as cooperativas deem respostas objetivas e expressivas em horizonte visível. Entre os avanços do programa “Desafios 2022”, o BC espera que o sistema cooperativo, no final do período:

1) dobre a representatividade (de 24% para 40%) no crédito total tomado pelos seus cooperados no Sistema Financeiro Nacional (SFN);

2) eleve a participação no crédito concedido pelo SFN, cuja meta, arrojada, aponta para 20% – diante dos atuais 8% – nos setores que constituem seu foco (cesta selecionada de operações);

3) melhore a sua atuação no microcrédito, dando mais ênfase à assistência creditícia para pessoas de menor renda (faixa até 10 salários mínimos);

4) cubra área relevante (alcançando pelo menos 25% dos municípios) das regiões Nordeste e Norte, onde se concentram as populações desassistidas ou subassistidas pelo sistema bancário.

Diante desse cenário, a responsabilidade do sistema financeiro cooperativo passa a tomar novas proporções. Do chamamento, incentivado, feito pelo BC resulta compromisso inalienável do cooperativismo com a sociedade brasileira, cabendo ao segmento, definitivamente, avocar a referência na promoção da justiça e cidadania financeiras em nosso país.

Portanto, mãos à obra!



Divulgação

### ÊNIO MEINEN

*Diretor de Operações do Bancoob, coautor do livro Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios e autor de Cooperativismo Financeiro: virtudes e oportunidades – Ensaio sobre a perenidade do empreendimento cooperativo.*



Reprodução/Prefeitura de Miguel Pereira



## AGERIO FINANCIA INFRAESTRUTURA DE MUNICÍPIO

A Agência Estadual de Fomento (AgeRio) firmou, no mês de agosto, financiamento no valor de R\$ 4,5 milhões com a prefeitura de Miguel Pereira, para a aquisição de máquinas, equipamentos e veículos que viabilizem melhorias na infraestrutura urbana do município.

O recurso, que visa beneficiar o transporte de pessoas e bens na região, é fruto da atuação da instituição junto ao setor público para promover serviços necessários à modernização dos municípios fluminenses.

Localizada na região Centro-Sul do estado, Miguel Pereira foi emancipada há 52 anos e possui 25 mil habitantes. Sua economia gira em torno de atividades agropecuárias, industrial e serviços.

## FUNDO IDEALIZADO PELA DESENVOLVE SP INVESTE EM FAZENDA VERTICAL URBANA

O Fundo Inovação Paulista, idealizado pela Agência de Desenvolvimento Paulista (Desenvolve SP) e gerido pela SP Ventures, anunciou um aporte de R\$ 2 milhões para a primeira fazenda vertical urbana da América Latina, a Pink Farms. A operação será realizada em conjunto com a Capital Lab, uma plataforma de investimento proprietário de capital de risco.

Com o aporte, a Pink Farms irá construir uma fábrica para produção em alta escala de hortaliças e planeja aumentar seu portfólio de produtos. As fazendas verticais permitem ampliar a oferta de alimentos cultivados dentro dos grandes centros urbanos, com economia de espaço e de energia, sem utilização de pesticidas, utilização de água até 95% menor que no campo e metade do tempo de produção.

Além da Desenvolve SP, o Fundo Inovação Paulista conta com investidores importantes, como a Fundação de Amparo à Pesquisa do estado (Fapesp), a Finep, o Sebrae-SP, o Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF) e a Jive Investments. A iniciativa é considerada um dos Fundos de Investimento em Participações (FIPs) mais ativos do mundo com foco no impulsionamento de *startups* de tecnologia para o agronegócio (AgTechs).

## SICREDI RECEBE PRÊMIO INTERNACIONAL

O Banco Cooperativo Sicredi recebeu, no mês de julho, durante a Conferência do Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (Woccu, na sigla em inglês), em Nassau, nas Bahamas, o prêmio Growth Award, que reconhece o crescimento da instituição no segmento de cooperativismo de crédito.

Além dessa distinção, duas colaboradoras do banco conquistaram, durante o evento, o World Council Young Credit Union People (WYCUP), concurso que premia participantes que desenvolveram projetos com potencial de causar influência global no cooperativismo de crédito. Carla Borré, do Mato Grosso, com o projeto Mulheres que Cooperam; e Michele Thiesen, do Rio Grande do Sul, com o programa Líder Jovem.

O Woccu é uma das principais conferências do mundo para a indústria de cooperativismo de crédito. Com palestras e sessões de grupos ministradas por especialistas do mercado, a celebração, que tem quatro dias de duração, conta com a participação do Cresol, de diretores executivos, de CEOs e gerentes sênior de 61 países.



## BANDES LIBERA RECURSOS PARA SANEAMENTO NA BACIA DO RIO DOCE

O Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes) liberou, na primeira semana de agosto, a primeira parcela de recursos do Fundo Renova Saneamento, no valor de R\$ 260 mil, para o município de Colatina. O valor servirá para completar a obra da Estação de Tratamento de Esgoto da Sede de Colatina-Barbados.

As obras fazem parte das medidas compensatórias que a Fundação Renova, responsável pela recuperação dos impactos do rompimento da barragem de Fundão, em Mariana (MG), se comprometeu a desenvolver. O Bandes é o agente financeiro contratado pela instituição para gerenciamento dos recursos e acompanhamento das obras de esgotamento sanitário nos municípios que integram a bacia do Rio Doce, e também do projeto de destinação dos resíduos sólidos que será feito em conjunto.

## BRDE PLANEJA INVESTIR R\$ 1 BI NO PARANÁ

O Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) anunciou, no mês de agosto, que pretende viabilizar R\$ 1 bilhão em investimentos no Paraná em 2019. A projeção foi apresentada pelo diretor de operações da instituição, Wilson Blye Lipski, durante uma reunião com o governador do estado, deputados, secretários, diretores e presidentes de empresas públicas.

A iniciativa tem como objetivo fomentar as cooperativas, o agronegócio e o ecossistema de inovação, além de auxiliar as secretarias a concretizar políticas públicas voltadas para o desenvolvimento das cidades e das cadeias produtivas da região.

O BRDE possui atualmente cerca de 35 mil clientes ativos e um histórico de R\$ 13,4 bilhões em contratações nos últimos cinco anos, com cobertura em 90% dos municípios da região Sul. Apenas esse ano, já foram contratados R\$ 1,081 bilhão em empréstimos, sendo 36% dessas captações no Paraná.

## DESEMBOLSOS DO BDMG CRESCEM NO 1º SEMESTRE E ULTRAPASSAM R\$ 550 MILHÕES

O Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) registrou alta de 7% nos desembolsos no primeiro semestre de 2019, em relação ao mesmo período do ano passado, com total de R\$ 550,2 milhões financiados. O número de clientes atendidos pela instituição no período foi de 2.762, alta de 15%, e o saldo total de crédito ficou em R\$ 5,9 bilhões, com 21 mil clientes em carteira.

O principal setor beneficiado foi o Comércio, com R\$ 234 milhões, correspondente a 43% do total. A Indústria da Transformação foi o segundo maior destino de recursos, com R\$ 195,2 milhões (34%), seguido pelo segmento de Serviços Industriais de Utilidade Pública, com R\$ 64 milhões (12%). Do total desembolsado, 46% foram originados de recursos próprios.

Com base na metodologia Insumo-Produto, desenvolvido pela Fundação João Pinheiro, estima-se que a atuação do banco, no primeiro semestre, tenha estimulado a abertura de 12.398 novos empregos e adicionado R\$ 538 milhões à produção mineira, além da geração de R\$ 23 milhões de ICMS. “Mesmo em um cenário econômico complexo, o BDMG tem cumprido sua função indutora do desenvolvimento do estado, gerando impacto social. Reforçamos nossa atuação nos setores tradicionais da economia e, ao mesmo tempo, passamos a olhar com maior vigor novos negócios na cadeia de sustentabilidade e inovação, por exemplo”, destacou o presidente do BDMG, Sergio Gusmão, lembrando que a instituição fechou o primeiro semestre atuando em 86% dos municípios mineiros.

# Encadeamentos setoriais e regionais

A construção do modelo sustentável de desenvolvimento econômico adequado para a economia brasileira, ou seja, que combine crescimento econômico e inclusão social, requer o reconhecimento da presença inapropriada da velha disputa entre uma *vocação agrária* e uma *política industrial* (ou entre a vertente liberal-mercadista e a industrial-desenvolvimentista, para relembrar a histórica polêmica protagonizada por Roberto Simonsen e Eugênio Gudin, entre 1944 e 1945, no âmbito da Comissão de Planejamento Econômico).

Em outras palavras, é preciso compreender que a atual estrutura produtiva brasileira contempla dois padrões (distintos) de crescimento. Um primeiro está associado ao avanço do agronegócio e é encontrado no “interior” do território nacional. Apesar de heterogêneo, uma variante desse modelo tem se mostrado promissora e responsável pelo crescimento de extensas áreas antes caracterizadas pela estagnação/baixo crescimento. O exemplo mais claro é o “estado do Matopiba” (acrônimo formado com as iniciais dos estados do Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia). Na década de 2010, essa extensão geográfica passou por diversas transformações socioeconômicas ligadas ao surgimento de polos de expansão da fronteira agrícola baseados na adoção de tecnologias agropecuárias de alta produtividade. São claros exemplos também o noroeste do estado do Paraná, o nordeste do estado de Mato Grosso do Sul e outras regiões em Mato Grosso e Goiás, entre outros.

A expansão da fronteira agrícola em diversas áreas do país deve ser entendida como uma mudança estrutural pró-crescimento, pois ela está associada à incorporação de áreas até então negligenciadas ou que historicamente estavam presas a atividades de baixa produtividade, como a pecuária extensiva. Uma outra face desse processo é a incorporação de um crescente número de pessoas nesse processo produtivo e, mais, o estímulo à formação de núcleos urbanos (de pequeno e médio porte) em áreas afastadas (distante das capitais).

O segundo, de caráter tradicional, é encontrado em grandes adensamentos urbanos brasileiros e tem na indústria o motor do crescimento. Esse é o padrão de crescimento seguido por todos os países desenvolvidos.

Incorporando a grande maioria dos trabalhadores, esse último padrão tem encontrado dificuldades de manter o ritmo do crescimento da economia nacional, seja pelo desestímulo trazido pelas políticas macroeconômicas adotadas, seja pela

crescente concorrência dos países que estão na fronteira do progresso tecnológico.

O ponto a ser debatido é a falta de conexão entre esses dois “modelos”. Entende-se como adequada uma estratégia de desenvolvimento que tem na indústria e no setor de serviços modernos o motor do crescimento. Esses setores devem acompanhar a fronteira tecnológica e, sobretudo, ser conectados com o setor primário. Essa conexão é fundamental. A este último cabe o papel de levar o progresso para áreas remotas (ao interior do país), onde o setor industrial tem dificuldades de se estabelecer.

A análise regional não significa impor uma ótica micro em uma perspectiva claramente macroeconômica. Significa, ao contrário, entender que o processo de desenvolvimento é multifacetado, conflituoso e não orgânico. No passado, a tentativa de estabelecer um modelo único em que os encadeamentos setoriais fossem capazes de gradativamente incorporar outros setores e regiões não obteve o sucesso esperado. É necessário contemplar as potencialidades setoriais e regionais. É preciso pensar também o desenvolvimento enquanto desenvolvimento do território.



Arquivo Pessoal

## FABRICIO JOSE MISSIO

*Professor do Departamento de Economia da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutor em Economia pelo Cedeplar/UFMG.*

# DIÁLOGO ENTRE SABERES

No livro *Direito e Economia*, os organizadores Armando Castelar, Antônio J. Maristrello Porto e Patrícia Regina Pinheiro Sampaio realizam a compilação de artigos referentes à relação de como o direito e a economia afetam os trabalhadores, consumidores, firmas, instituições financeiras e agentes públicos no Brasil.

A obra tem o intuito de esclarecer, de forma didática e acessível – para adoção em programas de graduação –, como as normas jurídicas afetam e podem contribuir – por meio da formulação de políticas públicas e da atuação dos poderes executivo e legislativo – no funcionamento do mercado e no crescimento econômico do país. Acaba por reunir áreas relevantes e temas atuais da economia que demandam regulamentação ou modernização de normas que possibilitem a retomada do crescimento econômico sustentável, entre eles, Infraestrutura, Concessões, Parcerias Público-Privadas, e Marco Regulatório para Economia Compartilhada.

Na avaliação da necessidade da atualização das normas relativas ao direito financeiro, três artigos, escritos por Jairo Saddi, João Manoel de Lima Júnior e Rubens Sardenber, destacam-se por: realizar a análise do crédito e sua importância no desenvolvimento econômico; apontar a necessidade de haver regulação bancária para evitar a concentração do setor e as distorções do mercado financeiro; e fazer uma análise histórica da criação do Sistema Financeiro Nacional e os perfis das Instituições Financeiras.

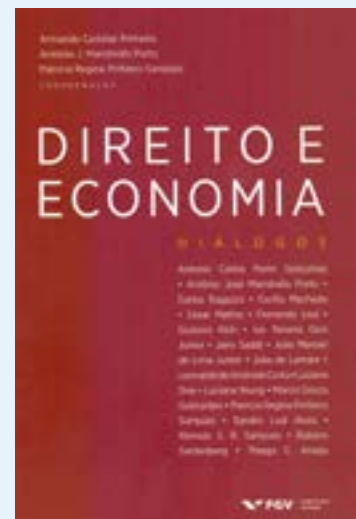
O livro inicia com a explicação da necessidade de avaliação da interseção entre a economia e o direito. Para os organizadores, não há como ignorar que o contexto econômico sofre efeitos colaterais de mudanças jurídicas. Observam também que os maiores litígios têm natureza econômica, como o direito aos

consumidores, o trabalhista, o tributário, o comercial, o creditício e o administrativo.

O objetivo do livro é ser utilizado como consulta em cursos de Direito e Economia, e, portanto, utiliza-se uma linguagem acessível e sem jargão. Cada artigo analisa, com fundamentos jurídicos, o impacto e a necessidade de incentivos e atuações do legislativo, executivo e judiciário em temas centrais da economia. Os capítulos abordam temas atuais, que afetam e explicam a existência do Sistema Nacional de Fomento (SNF). Para os entusiastas e integrantes do SNF, além dos capítulos iniciais da 1ª parte – com conceitos da teoria econômica –, é aconselhável a leitura dos capítulos 5, 8 e 16.

No capítulo 5, por exemplo, Jairo Saddi analisa o crédito sob a ótica jurídica. Parte do pressuposto de que é um direito obrigacional e que a regulação bancária evita a concentração do setor e as distorções do mercado, sendo assim, promove o seu acesso democrático. João Manoel de Lima Júnior introduz no capítulo 8 a compreensão da atuação do sistema bancário, por meio da análise histórica da criação e do desenvolvimento do Sistema Financeiro Nacional. Por fim, no artigo apresentado no capítulo 16, Rubens Sardenber avalia que a importância do crédito no desenvolvimento econômico é devida à necessidade da manutenção de melhorias do estado de bem-estar social, por permitir o crescimento econômico, como consequência da ampliação do consumo e do investimento. Ele dá destaque à participação dos bancos públicos na expansão do crédito, em especial do BNDES, contudo observa que há a necessidade de continuar o processo de modernização regulatória e do ambiente de negócios, para retomar o crescimento econômico.

*Por Fernanda Nogueira, economista e técnica da Gerência Técnico-Operacional da ABDE.*



## **Direito e Economia: Diálogos**

Armando Castelar, Antônio J. Maristrello Porto e Patrícia Regina Pinheiro Sampaio (coords.)

FGV Editora, 676 p., 2019.

## EXPEDIENTE



Sede: SCN – Qd. 2 - Lote D, Torre A Salas 431 a 434  
Centro Empresarial Liberty Mall - Brasília - DF - CEP 70712-903  
Telefone: (61) 2109.6500  
E-mail: abde@abde.org.br

Escritório: Avenida Nilo Peçanha, 50 – 11º andar  
Grupo 1109 - Rio de Janeiro - RJ - CEP 20020-906  
Telefone: (21) 2109.6000  
E-mail: gecom@abde.org.br

CONSELHO DOS ASSOCIADOS  
Presidente: Gustavo Montezano

DIRETORIA  
Presidente: Perpétuo do Socorro Cajazeiras  
1º Vice-Presidente: Sérgio Gusmão Suchodolski  
2ª Vice-Presidente: Ênio Mathias Ferreira  
Diretores: Heraldo Alves das Neves, Jeanette Halmenschlager  
Lontra, Luiz Corrêa Noronha, Paulo de Oliveira Costa, Roberto  
Marucco, Rubens Rodrigues Filho e Valdecir Tose.

Secretário-Executivo: Marco Antonio A. de Araujo Lima

### INSTITUIÇÕES ASSOCIADAS À ABDE

**AFAP** – Agência de Fomento do Estado do Amapá S.A.  
**AFEAM** – Agência de Fomento do Estado do Amazonas S.A.  
**AGEFEPE** – Agência de Fomento do Estado de Pernambuco  
**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DE TOCANTINS**  
**AGERIO** – Agência Estadual de Fomento  
**AGN** – Agência de Fomento do Rio Grande do Norte S.A.  
**BADESC** – Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A.  
**BADESUL** – Badesul Desenvolvimento S.A. – Agência de Fomento  
**BANCO DA AMAZÔNIA** – Banco da Amazônia S.A.  
**BANCO SICREDI** – Banco Cooperativo Sicredi S.A.  
**BANCOOB** – Banco Cooperativo do Brasil S.A.  
**BANDES** – Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S.A.  
**BANPARÁ** – Banco do Estado do Pará S.A.  
**BB** – Banco do Brasil S.A.  
**BDMG** – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A.  
**BNB** – Banco do Nordeste S.A.  
**BNDDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
**BRDE** – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul  
**BRB** – Banco de Brasília  
**CRESOL** – Cresol Confederação  
**DESENBÁHIA** – Agência de Fomento do Estado da Bahia S.A.  
**DESENVOLVE** – Agência de Fomento de Alagoas S.A.  
**DESENVOLVE MT** – Agência de Fomento do Estado de Mato Grosso S.A.  
**DESENVOLVE RR** – Agência de Desenvolvimento de Roraima S.A.  
**DESENVOLVE SP** – Agência de Desenvolvimento Paulista  
**FINEP** – Inovação e Pesquisa  
**FOMENTO PARANÁ** – Agência de Fomento do Paraná S.A.  
**GOIÁS FOMENTO** – Agência de Fomento de Goiás S.A.  
**PIAUI FOMENTO** – Agência de Fomento e Desenvolvimento do Estado do Piauí S.A.  
**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## CARTAS DO LEITOR

Recebi, hoje, a edição nº 305, referente a Maio/Junho de 2019, da festejada e bem-sucedida revista *Rumos*, que está muito boa. Ótimo artigo do professor de economia Fernando Ferrari Filho. Muito obrigado!  
*Samir Curi Hallal, Pelotas (RS)*

Tomei conhecimento desta revista em visita à Desenhahia. Sou economista e os temas comentados na revista considerei de boa valia. Desta forma, solicito da direção da revista exemplar da mesma quando da sua edição.

*João dos Santos Nery, Salvador (BA)*



## Rumos

### Redação e Administração

Avenida Nilo Peçanha, 50, 11º andar  
Grupo 1109

Rio de Janeiro RJ CEP: 20020-906  
Telefone: (21) 2109.6041  
E-mail: rumos@abde.org.br

### Gerente de Comunicação

**& Editora**  
Thais Sena Schettino

### Equipe

Jader Moraes, Noel Joaquim Faiad,  
Joyce Ponteiro (estagiária)

### Revisão

Mariana e Renato R. Carvalho

### Capa

Noel Joaquim Faiad

### Impressão e CTP

J. Sholna Reproduções Gráficas

### Distribuição

Powerlog Serviços e Manipulação

### Publicação bimestral

ISSN 1415-4722

Ano 43 - nº 306 - Julho/Agosto 2019  
Tiragem: 5.000 exemplares

As matérias assinadas são de responsabilidade de seus autores, não refletindo, necessariamente, a opinião da ABDE. Sua reprodução é livre em qualquer outro veículo de comunicação, desde que citada a fonte.

# Prêmio ABDE-BID

Edição 2019

CONFIRA O RESULTADO

[www.abde.org.br](http://www.abde.org.br)

# POUPANÇA ★ PREMIADA ★ SICOOB 2019

MAIS DE

## 4 MILHÕES EM PRÊMIOS\*

A cada **R\$200,00** depositados,\*\* você recebe um número da sorte para concorrer a prêmios incríveis.



Procure uma Cooperativa, Central de Atendimento: 0800 724 4420 | Seg. a sex. - das 8h às 20h  
Ouvidoria: 0800 646 4001 | Deficientes auditivos ou de fala: 0800 940 0458  
Para condições de participação, datas dos sorteios, descrição dos prêmios e demais informações,  
consulte o regulamento em [www.sicoob.com.br/poupancapremiada2019](http://www.sicoob.com.br/poupancapremiada2019)

Promoção válida de 1º/2 2019 a 31/12/2019 para pessoas jurídicas e físicas domiciliadas em território nacional, associadas ou não ao Sistema SICOOB, titulares de Contas Poupança ativas no RANCOOB.  
Para condições de participação, datas dos sorteios, descrição dos prêmios e demais informações, \*consulte o regulamento em [www.sicoob.com.br/poupancapremiada2019](http://www.sicoob.com.br/poupancapremiada2019). Certificado de Autorização SEFEL nº 04.000958/2019. Imagens meramente ilustrativas. \*\*Os valores aplicados devem gerar incremento no saldo da Conta Poupança e permanecer aplicados até o final da promoção para dar direito de concorrer aos prêmios. \*\*\*Os prêmios, exceto bens, serão entregues em vales-poupança conforme descrito no regulamento.

**SICOOB**  
Faça parte.