CADERNOS TEMÁTICOS

Medidas do SNF para o enfrentamento da Covid-19.

ABDE
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO

BID
Banco Interamericano de Desenvolvimento

OCB
Organização das Cooperativas Brasileiras

SESCOOP
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

ABDE
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA
DE DESENVOLVIMENTO

BID
Banco Interamericano
de Desenvolvimento

OCB
Organização das
Cooperativas Brasileiras

SESCOOP
Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo

Medidas do SNF para o enfrentamento da Covid-19

Cadernos
Temáticos

ABDE
Rio de Janeiro, 2020

ASSEMBLEIA GERAL
PRESIDENTE
Gustavo Montezano

DIRETORIA
PRESIDENTE
Sergio Gusmão Suchodolski

1º VICE-PRESIDENTE
Ênio Mathias Ferreira

DIRETORES
Heraldo Alves das Neves
Jeanette Halmenschlager Lontra
Luiz Corrêa Noronha
Paulo de Oliveira Costa
Ricardo Wiering de Barros
Rivael Aguiar Pereira
Rubens Rodrigues Filho
Valdecir Tose

ABDE EQUIPE
Secretária-Executiva Interina
Cristiane Viturino

GERENTES
Andrej Slivnik
Luiz Cláudio Dias Reis
Thais Sena Schettino
Vera Regina R. do Nascimento

EQUIPE TÉCNICA
Amanda Bior dos Santos
Flavia Moraes
Jader Moraes
Kesia Braga
Leandro Rodrigues da Silva
Mariana Ramos Oliveira
Noel Joaquim Faiad

REPRESENTANTE DO GRUPO BID NO BRASIL
Morgan Doyle

CHEFE DA DIVISÃO DE CONECTIVIDADE, MERCADOS E FINANÇAS (IFD/CMF)
Juan Antonio Ketterer

ESPECIALISTA LÍDER DE MERCADOS FINANCEIROS (IFD/CMF)
Maria E. Netto

ESPECIALISTA LÍDER DE MERCADOS FINANCEIROS (IFD/CMF)
Luciano Schweizer

ESPECIALISTA LÍDER DE MERCADOS FINANCEIROS (IFD/CMF)
Diego Herrera Falla

ESPECIALISTA SÊNIOR DE COMUNICAÇÕES (KIC/DCC)
Janaina Borges de Padua Goulart

CONSULTOR (IFD/CMF)
Johan Floyd Arroyo

CONSULTORA (IFD/CMF)
Flor Evelyn Amaro Andrade

As opiniões expressadas nesta publicação são exclusivamente dos autores e não necessariamente refletem o ponto de vista da Associação Brasileira de Desenvolvimento, do Banco Interamericano de Desenvolvimento e da Organização das Cooperativas Brasileiras.

SUMÁRIO

5 INTRODUÇÃO

7 Melhores práticas do Desenvolve SP: o banco do empreendedor no combate à Covid-19
Gilmara Aparecida Biscalchim Brancalion
Leila Porto Barbur
Roberta dos Santos Brum
Wallace Behrend Harchbart

19 Covid-19 como oportunidade de revolução organizacional
Tatiana Rodrigues Xerez
Monica Sireiro Abreu

30 Prática de ação sociodesenvolvimentista durante a pandemia da Covid-19: o caso da parceria Piauí Fomento e Banco Comunitário dos Cocais
Francisco Ednardo Bastos Brito

37 Promoção do Crédito em meio à crise da Covid-19
Porthos Ribeiro de Albuquerque Motta

INTRODUÇÃO

Andrej Slivnik

Flavia Moraes e Silva

A crise econômica desencadeada pela crise da Covid-19 alterou substancialmente o curso das economias em todo o mundo e marcou o ano de 2020. No Brasil, a taxa de desemprego se elevou ao maior nível de toda a série temporal do IBGE[1] e há expectativa de retração de 4,8% no PIB, segundo informações coletadas pelo Relatório Focus, do Banco Central do Brasil. Diante deste cenário, as instituições do Sistema Nacional de Fomento (SNF) foram chamadas a atender seus mandatos de atuação contracíclica, principalmente visando mitigar os efeitos negativos da pandemia sobre o tecido produtivo. O objetivo principal é permitir que os recursos necessários para a sobrevivência das empresas cheguem àqueles que precisam, em condições adequadas.

Tendo em vista a emergência da crise e diante de um cenário desafiador de isolamento social, as instituições do SNF fortaleceram e inovaram suas estratégias de atuação. Nessa terceira edição dos Cadernos Temáticos, intitulada **Medidas do SNF para o enfrentamento da Covid-19**, damos espaço para experiências bem sucedidas de transformação realizadas no âmbito do SNF, diante dos desafios colocados pela pandemia. Espera-se que a disseminação destas iniciativas possa contribuir para a construção de instituições mais sólidas e integradas.

A primeira experiência, **Melhores práticas do Desenvolve SP – o Banco do Empreendedor no combate à Covid-19**, apresenta um panorama das medidas adotadas pela agência de fomento do estado de São Paulo, tanto para reestruturação interna necessária para colocar seus 240 colaboradores em teletrabalho, quanto o esforço de atender o substancial aumento da demanda de crédito no período da crise. Destaca-se a busca por fontes de recursos alternativas, as mudanças nas condições das linhas e a destinação diferenciada de recursos aos setores mais afetados pela pandemia, demonstrando a capacidade da instituição de se adaptar rapidamente, focando e diversificando sua atuação. Tais mudanças permitiram à Desenvolve SP alcançar 1.995 empresas paulistas, com um crescimento de 202,2% em recursos desembolsados, em comparação ao mesmo período de 2019.

Em seguida, apresentamos a experiência da Agência Fomento do estado do Rio de Janeiro – AgeRio, intitulado **Covid-19 como oportunidade de revolução organizacional**, centrada na aceleração da tendência de reestruturação do trabalho que a pandemia ocasionou. Sua contribuição principal é apresentar as transformações organizacionais adotadas pela AgeRio para manter seus colaboradores trabalhando à distância sem comprometer a integração e o preparo da equipe, mantendo a qualidade e a agilidade necessárias para o atendimento ao cliente no período da pandemia.

A terceira experiência apresenta a ação implementada pela agência de fomento do estado do Piauí – Piauí Fomento para interiorizar sua área de atuação. O documento **Prática de ação sociodesenvolvimentista durante a pandemia da Covid-19: o caso da parceria Piauí Fomento e Banco Comunitário dos Cocais** descreve o processo de construção da parceria para atuação do banco comunitário como agente de crédito da Piauí Fomento. Destaca-se a importância desta parceria para uma resposta focada e ágil durante a pandemia, por meio da aliança entre o conhecimento local do banco comunitário e a disponibilidade de financiamento da agência.

1 IBGE

Por fim, o documento **Promoção do Crédito em meio à crise da Covid-19** apresenta a experiência da agência de fomento do estado de Goiás – GoiásFomento – em aderir ao Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), implementado pelo Banco do Brasil. O documento perpassa as adaptações internas, estratégias e planos necessários para a utilização do Fundo Garantidor de Operações (FGO), , de forma sustentável para a instituição. Aponta-se ainda os resultados alcançados pela GoiásFomento junto ao FGO e a importância da atuação em conjunto com fontes de financiamento estaduais para atender as micro e pequenas empresas.

Buscamos, com este Caderno Temático, reunir exemplos de boas práticas adotadas no contexto da crise da Covid-19. As experiências aqui apresentadas concorreram ao Prêmio ABDE-BID de 2020, que estabeleceu categoria específica para as medidas adotas pelo SNF no combate à crise da Covid-19, parte das ações da ABDE para registrar e compartilhar as iniciativas de seus membros na mitigação dos efeitos da pandemia. Agradecemos, mais uma vez, a parceria frutífera com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o trabalho criterioso da comissão julgadora que avaliou os documentos submetidos e, especialmente, aos servidores das instituições do SNF que dedicaram seu tempo para elaborar as experiências que tiveram ao longo desse ano desafiador.

Melhores práticas do Desenvolve SP
O banco do empreendedor no combate à Covid-19

Gilmara Aparecida Biscalchim Brancalion
Leila Porto Barbur
Roberta dos Santos Brum
Wallace Behrend Harchbart

1. Introdução

O objetivo deste artigo é estimular a reflexão acerca do desenvolvimento sustentável e o papel de agências de fomento diante da crise provocada pela pandemia do novo coronavírus, a partir da contextualização socioeconômica desta crise e de seus impactos no mundo, no Brasil e principalmente no estado de São Paulo.

A agência de fomento escolhida para ser apresentada neste artigo é o Desenvolve SP – o Banco do Empreendedor, Agência de Desenvolvimento do estado de São Paulo, instituição financeira da administração indireta do Estado, vinculada à sua Secretaria da Fazenda e Planejamento, que tem como propósito colaborar com o governo estadual no fomento da economia paulista, com reflexos na geração de emprego e renda.

Este artigo parte do olhar apurado que o Desenvolve SP mantém sobre as necessidades de seu público-alvo, especialmente diante da crise sanitária sem precedentes que o mundo vem enfrentando há mais de seis meses, para apresentar as políticas e as melhores práticas da instituição no âmbito do crédito, para apoiar as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), colaborando para mitigar os impactos desta crise sobre elas e diminuindo, assim, o desemprego no Estado.

2. *Coronavirus disease 2019* (Covid-19) – Contexto geral

A síndrome respiratória aguda grave coronavírus 2 (SARS-CoV-2)[1], popularmente conhecida como Covid-19, foi identificada pela primeira vez na cidade de Wuhan, na República Popular da China, e no dia 31 de dezembro de 2019 foi reportado o primeiro caso no mundo, naquele país.

A pandemia afetou gravemente a economia brasileira, que vinha se recuperando da crise econômica de 2014. Segundo o Relatório Focus, do Banco Central do Brasil (BACEN)[2], é prevista uma retração no Produto Interno Bruto (PIB) de 5,04% para 2020, atrasando mais ainda o fim da crise e a retomada do crescimento. Não somente devido às consequências das medidas de isolamento, mas também devido à falta de controle da disseminação do vírus, a crise econômica gerada atingiu seriamente diversos setores, como a cultura, o comércio, o turismo, a economia criativa e os esportes.

3. Governo do estado de São Paulo – Plano São Paulo de combate à pandemia

Desde o início da pandemia, o Governo de São Paulo anunciou uma série de medidas[3]. Entre elas estão o Plano de Prevenção[4], anunciado em 31 de janeiro; a criação do "Centro de Contingência do Novo

1 Sars-Cov-2: *Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* – síndrome respiratória aguda grave de coronavírus 2 – nome científico do novo coronavírus. A doença é popularmente conhecida como Covid-19).

2 Banco Central do Brasil. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus; e https://www.bcb.gov.br/content/focus/focus/R20200925.pdf. Acesso em: 29 set. 2020.

3 Medidas do Governo de São Paulo. Disponível em:https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/saiba-quais-as-medidas-do-governo-de-sp-para-o-combate-ao-coronavirus-2/. Acesso em: 13 set. 2020.

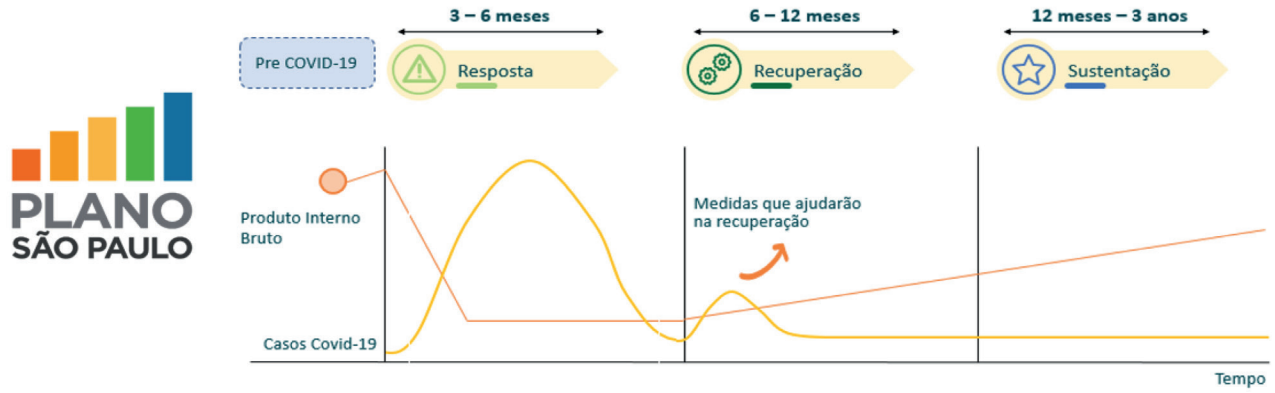
4 Plano de prevenção. Disponível em: http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/governo-de-sp-apresenta-plano-de-acao-para-coronavirus/. Acesso em: 12 set. 2020.

Coronavírus"[5], em 26 de fevereiro, com o objetivo de monitorar e coordenar ações contra a propagação desse vírus; e a criação do Comitê Administrativo Extraordinário, que tem poder de decisão para tomar medidas emergenciais durante a pandemia. Essas medidas estão relacionadas às áreas: saúde pública; administrativa; distanciamento social; servidores e máquina pública; social; educação; incentivo à economia; cultura; comunicação; ações de outros agentes e poderes.

O Governo do Estado de São Paulo concluiu que, para o controle da pandemia e a redução de mortes, internações e reflexos negativos nas mais diversas áreas, seria necessária a criação de um plano para orientar as ações do governo de forma eficiente, eficaz e efetiva. Foi assim que surgiu o Plano São Paulo (Plano SP) [6], estratégia do Governo para a retomada segura da economia, dividida em três fases temporais, com definição de ações específicas em cada momento, conforme figura a seguir[7], que relaciona o PIB com os casos de Covid-19 no tempo.

FIGURA 1

FASES TEMPORAIS DO PLANO SÃO PAULO DE COMBATE AOS EFEITOS DA PANDEMIA



As determinações do Plano São Paulo são elaboradas de forma integrada por especialistas em saúde e representantes de diversas áreas de atividade econômica. O Plano também é dividido em cinco outras fases, agora relacionadas à flexibilização da economia, com uma cor para indicar cada uma dessas fases, partindo do nível máximo de restrição, com fechamento de atividades não essenciais (vermelho), passando pelas fases identificadas como controle (laranja), flexibilização (amarelo), abertura parcial (verde) e normal controlado (azul).

4. Desenvolve SP – O banco do empreendedor e suas estratégias para combater os impactos econômicos da pandemia no estado de São Paulo

A primeira medida tomada pelo Desenvolve SP no combate aos impactos econômicos da pandemia foi a constituição do Comitê Gestor do Coronavírus e a elaboração do "Plano de Ação – Combate ao

5 Centro de Contingência do Coronavírus. Disponível em: http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/governo-de-sp-cria-centro-de-contingencia-do-coronavirus/.

6 Plano São Paulo de retomada: Disponível em: https://www.saopaulo.sp.gov.br/planosp/. Acesso em: 13 set. 2020.

7 Figura retirada do Plano São Paulo. Disponível em: https://www.saopaulo.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/PlanoSP-apresentacao.pdf. Acesso em: 13 set. 2020.

Novo Coronavírus", com instruções bem definidas para serem aplicadas pela instituição no período de quarentena, não somente com relação ao público interno e externo, mas também para a infraestrutura no processo de concessão do crédito.

Embora o Desenvolve SP realize periodicamente a revisão de seu Planejamento Estratégico, neste ano, devido ao impacto econômico causado pela pandemia, a revisão foi fundamental para que o plano de atuação e as linhas de crédito fossem remodeladas para amparar as empresas do estado de São Paulo no enfrentamento dos efeitos da Covid-19. Alinhada ao Plano São Paulo, a instituição definiu macroações de curto (3 – 6 meses) e médio (6 – 12 meses e 12 meses – 3 anos) prazos, sendo que as diretrizes definidas em seu Planejamento Estratégico foram mantidas, com alterações pontuais nas medidas de curtíssimo prazo, como priorizar as micro e pequenas empresas na concessão de crédito e aumentar recursos direcionados para capital de giro puro.

4.1. Público interno

A saúde dos 240 colaboradores do Desenvolve SP[8] foram uma das primeiras preocupações da administração. No Plano de Ação de Combate ao novo Coronavírus, foram definidas medidas de proteção à saúde e à infraestrutura de trabalho, sem que impactassem as atividades da instituição. Foi necessário um esforço de toda a equipe interna, inclusive dos terceirizados, para que o plano fosse executado imediatamente com o sucesso desejado.

Medidas Implantadas:

1. **Política de *Home Office*.** Em 16 de março foi divulgada a Política de *Home Office*, com as seguintes definições:
   - de imediato, foi autorizado o trabalho remoto para os empregados com mais de 60 anos; mulheres grávidas; mães ou pais com filhos em idade escolar (até 14 anos), que não tivessem responsável livre do grupo de risco com quem deixar seus filhos;
   - estagiários e jovens aprendizes, cujas atividades fossem imprescindíveis, poderiam realizá-las em *home office*;
   - pessoas que viajaram aos países mais atingidos, tiveram contato próximo com pessoas doentes, com sintomas da doença, ou próximas a pessoas com caso de coronavírus confirmado, seriam colocadas em períodos de quarentena e deveriam permanecer em *home office*;
   - ficou autorizada a flexibilização de horário para pessoas que utilizam transporte público, visando minimizar presença em aglomerações;
   - todas as viagens foram canceladas;
   - as reuniões e eventos presenciais foram substituídos por encontros virtuais, por meio das ferramentas disponibilizadas pela empresa;
   - o registro de frequência foi inicialmente suspenso, para evitar contato no local da biometria, e retomado em *link* na internet.
2. **Infraestrutura**
   - elaboração do Plano de Continuidade nos Negócios;
   - disponibilização imediata de *notebooks* e acessos remotos para superintendentes, gerentes e consultores de negócios;

8 157 diretores e empregados, 19 estagiários, 5 aprendizes e 59 terceirizados.

- adequação do trabalho em *home office*, com aquisição de novos *notebooks* e conexão criptografada;
- foram definidos protocolos a serem observados nas reuniões presenciais, atendimento na portaria, recepção e zeladoria, e para o trabalho da mensageira;
- para evitar a utilização de transporte público pelos colaboradores, foi firmado convênio com estacionamento (custeado integralmente pelo Desenvolve SP). Foi estabelecida regra para substituição do crédito de vale transporte por dinheiro, para utilização em combustível e liberado o reembolso de despesas com táxi ou transporte por aplicativo;
- os ramais telefônicos foram transferidos para os telefones celulares dos colaboradores;
- foram estabelecidas regras de reembolso de despesas com *internet* e celular;
- cadeiras e equipamentos ergonômicos foram disponibilizados para os colaboradores interessados em utilizá-los em suas residências;
- os protocolos de limpeza foram intensificados. A limpeza passa a ser feita diariamente, de hora em hora; e o transporte de lixo é realizado pelo elevador fora do horário comercial, em viagem exclusiva, com higienização posterior;
- as horas extras (em *home office*) foram liberadas para todas as equipes envolvidas diretamente com negócios;
- existe monitoramento diário dos colaboradores presentes/ausentes, dos pedidos de negócios recebidos e das principais notícias do dia, divulgadas diariamente aos gestores;
- visitantes que acessam as dependências passam por triagem, com procedimento padrão;
- os aspectos legais do trabalho são constantemente monitorados, com realização de aditamento contratual para teletrabalho.

3. Saúde dos colaboradores

- foi antecipada a Campanha de Vacinação Antigripal, realizada em abril;
- foram adquiridos termômetros e oxímetros para serem disponibilizados sempre que necessário, inclusive para uso em casa pelos colaboradores;
- foram fornecidas máscaras descartáveis e de tecido, assim como álcool gel para todos os colaboradores;
- são monitorados constantemente tanto casos suspeitos quanto confirmados, inclusive por meio de comunicados, preservando a identidade da pessoa, mas mantendo a transparência com os colaboradores;
- o Programa de Qualidade de Vida foi revisitado, com aulas de ginástica laboral *online* e ao vivo, orientadas e monitoradas por profissional especializado;
- treinamentos *online* com toda a equipe para entender as angústias e os medos gerados pela incerteza do momento e/ou por decisões difíceis tomadas pela liderança;
- também estão sendo realizados *workshops* sobre o momento atual do líder, suas limitações, angústias e desafios gerados pelo cenário de imprevisibilidade oriundo da pandemia;
- em agosto, foram estabelecidas regras de penalidades para empregados sem máscara e para lotação máxima do elevador.

4. Comunicações interna e externa

- cuidado especial do Desenvolve SP em aperfeiçoar um canal aberto e direto com os colaboradores por meio da intranet. Além das mensagens do presidente, informações e comunicados sobre orientações no período da pandemia são divulgados diariamente a todos os colaboradores em página interna exclusiva;
- foram elaborados e implementados conteúdos multimídia orientadores nas dependências internas;
- comunicação com o público em geral, com destaque para as postagens com informações relevantes nas redes sociais da instituição;

- ações específicas de divulgação de novas linhas de financiamento e novas condições para enfrentamento da crise do coronavírus;
- criação de relatórios (Medidas do Governo do Estado de São Paulo; Análise Semanal de Mídia e Monitor Report Covid-19) e *clippings* diários (*Clipping* Especial Coronavírus e Desenvolve SP) para contribuir na tomada de decisões.

4.2. Público externo – Medidas de crédito diferenciadas para as MPMEs e para os setores mais atingidos pela crise

Para cumprir a missão de apoiar o empreendedor paulista diante da necessidade emergencial de liquidez, o Desenvolve SP ajustou sua política de créditos e readequou suas ações para dar suporte às fases já descritas do Plano São Paulo. Foi a primeira instituição a oferecer um plano de apoio aos impactos financeiros gerados pela pandemia, disponibilizando, entre recursos próprios do BNDES e do Fungetur, cerca de R$ 900 milhões (novecentos milhões de reais).

Com baixa oferta de crédito no mercado, em três meses a demanda do Desenvolve SP superou a soma de seus 11 anos de atividades[9], com aumento de 2.161% em abril e maio, em comparação a março e fevereiro de 2020.

4.2.1. Linhas de financiamento

O Desenvolve SP reestruturou alguns de seus produtos para atendimento da demanda das empresas do estado de São Paulo, em especial a linha de capital de giro, modalidade de maior procura neste período.

4.2.2. Crédito Digital

O Crédito Digital é uma plataforma *online*, por meio da qual são oferecidas linhas de capital de giro em modelo automatizado. Usualmente, a aprovação do crédito se dá em até 48 (quarenta e oito) horas, no entanto, durante o período da pandemia, devido ao crescimento exponencial de pedidos na plataforma, o prazo de aprovação foi estendido. Para agilizar o processo, foi solicitado o envio de todos os documentos em formato digital, inclusive a Cédula de Crédito Bancário (CCB), em que o cliente assina, reconhece firma e devolve digitalmente para a liberação dos recursos.

4.2.3. Alterações nas condições da linha para capital de giro, com recursos próprios

- Taxa de juros: redução das taxas de juros da linha de capital de giro, com recursos próprios, de a partir de 1,43% para a partir de 1,20% ao mês;

9 O Desenvolve SP – o Banco do Empreendedor, completou 11 anos de atuação em março deste ano, tendo iniciado suas atividades em 11 de março de 2009.

- Prazo: aumento do prazo dos financiamentos de 36 para 42 meses;
- Carência: aumento da carência de 3 para 9 meses;

4.2.4. Isenção do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) para operações contratadas até 3 de outubro de 2020

Os sistemas internos do Desenvolve SP foram adaptados para isentar as alíquotas do Imposto sobre Operações de Crédito (IOF), conforme Decreto nº 10.414, de 2 de julho de 2020, nas operações de crédito contratadas no período entre 3 de abril e 2 de outubro de 2020.

4.2.5. Priorização às micro, pequenas e médias empresas

Priorização dos financiamentos de capital de giro para MPMEs paulistas, com faturamento anual entre R$ 81 mil e R$ 10 milhões, que atendam aos requisitos vigentes na política de crédito da instituição.

4.2.6. Limite de crédito

Com o objetivo de atender a um maior número de empresas, foram definidos limites para as operações solicitadas por meio do Crédito Digital, considerando o porte da empresa: micro até R$ 100 mil; pequena até R$ 500 mil; e média até R$ 1 milhão.

4.2.7. Setores altamente impactados

Foram definidas condições diferenciadas para os setores altamente impactados como turismo, cultura, economia criativa e comércio, com Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) selecionados: taxa fixa de 1,20% ao mês, prazo de 60 (sessenta) meses e carência de 12 (doze) meses, na linha de capital de giro com recursos próprios.

4.2.8. Fundo Geral do Turismo (Fungetur)

Implantação da modalidade de giro isolado da linha com recursos do Fungetur. Em virtude da pandemia da Covid-19, o Fungetur fez adequações e a modalidade passou a atender empresas de todos os portes, conceder até R$ 30 milhões em crédito aos beneficiários, com prazos total e de carência altera-

dos de 48 meses com seis meses de carência para 60 meses com 12 meses de carência. A taxa de juros também foi alterada de 7% a.a., acrescidos de INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) para 5% a.a. acrescidos de INPC. O Desenvolve SP implantou todas as alterações de modo a beneficiar ao máximo o tomador do setor de turismo.

4.2.9. Linha Crédito Digital do BNDES Pequenas Empresas

A linha foi alterada de modo a atender, além de micro e pequenas, também médias empresas com faturamento de até R$ 90 milhões por ano. O prazo foi alterado para 60 meses com carência de até 12 meses.

4.2.10. Fundos garantidores

Os fundos garantidores estão sendo amplamente utilizados nas operações de capital de giro, agilizando o processo de análise do crédito e facilitando o acesso ao crédito pelas empresas que têm dificuldades de oferecer garantias nas operações. A instituição opera com três fundos garantidores: Fundo de Aval (FDA), Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe) e Fundo Garantidor para Investimentos (FGI).

4.2.11. Suspensão temporária das parcelas de operações de crédito – *Standstill*

Dentre as ações para enfrentamento à crise, o Desenvolve SP aprovou a adoção do *standstill*, ou seja, a possibilidade de concessão da suspensão temporária dos pagamentos devidos, para evitar o colapso das empresas paulistas, bem como para evitar que a pandemia prejudicasse a estabilidade dessas empresas e o resultado da instituição.

Créditos com Recursos próprios

As suspensões de pagamentos foram aplicadas em três fases aos clientes:

- março/2020: as prorrogações efetuadas abrangeram parcelas a partir de março/2020 (inclusive), respeitando o total de parcelas permitido, de acordo com a atividade da empresa: para CNAEs de Turismo, Cultura e Economia Criativa foram concedidos 120 dias (quatro parcelas) e para os demais CNAEs foram prorrogadas 60 dias (duas parcelas). Condição: adimplência até 13 de março de 2020.
- maio/2020: (i) manutenção do período acima para as primeiras solicitações – prorrogação para pedidos de *standstill* por 60 e 120 dias conforme atividade da empresa – CNAE –; e (ii) para a segunda solicitação do mesmo contrato: analisar caso a caso para as segundas solicitações de *standstill*, somente para prorrogações de duas parcelas – 60 dias – até agosto/2020. Condição: adimplência em abril/2020.

- setembro/2020: compreende as parcelas com vencimento entre julho (inclusive) até dezembro/2020 (inclusive), para os contratos que estiverem em período de carência. Condição: adimplência em junho/2020.

Créditos com recursos do BNDES: O BNDES autorizou o *standstill* de seis meses, considerando parcelas vencidas no período de abril a setembro/2020. Condição: adimplência em março/2020, não contemplando contratos com equalização pelo Tesouro Nacional e vencimento do contrato em 09/2020 e para os produtos FINAME.

Créditos com recursos da FINEP: A FINEP autorizou *standstill* de três ou seis meses. Condição: adimplência em fevereiro/2020.

Créditos com recursos do Fungetur: O Fungetur autorizou *standstill* e extensão da carência em 6 (seis) meses. Condição: estar adimplente e em período de carência no mês de março/2020.

Com essas medidas do *standstill*, foram beneficiadas 1.314 operações, com 6.529 parcelas, no valor de R$ 93 milhões. O valor total dos contratos em 30 de setembro era de R$ 665,9 milhões.

4.3. Atendimento aos clientes

Para dar vazão à alta demanda por busca de crédito durante o período crítico da pandemia, foi realizada uma força-tarefa em que foram deslocados 20 colaboradores para reforçar a equipe de negócios, que conta com 27 colaboradores; outros 32 colaboradores direcionados para a fase de análise e liberação do crédito. No total, 51% do contigente de pessoas da instituição foram direcionados para atender e dar suporte ao processo de concessão do crédito. Todos receberam treinamentos internos específicos, realizados pelas unidades técnicas.

O processo da operação (dossiê), elaborado anteriormente de forma física, foi alterado para o formato digital, e a deliberação dos colegiados de aprovação do crédito passou a ser realizada de forma eletrônica (*e-mail*).

4.4. Captação de recursos

Em um feito inédito para a economia do estado de São Paulo, o Desenvolve SP firmou parceria com o Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF) para captação de US$ 50 milhões. É a primeira vez que uma agência de fomento brasileira, sem o suporte da garantia soberana, capta recursos diretamente no mercado internacional.

Ainda está em fase de negociação, pelo Desenvolve SP, a captação de recursos com a *International Finance Corporation*, *New Development Bank* (Banco de Desenvolvimento dos BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), e foram solicitados novos aportes ao BNDES e ao Fungetur.

Esses recursos darão sustentabilidade para o Desenvolve SP manter seu plano de negócio e continuar a atender as empresas paulistas, principalmente nas fases de recuperação e de sustentação da economia, conforme o Plano São Paulo.

5. Resultados

A despeito de um cenário desafiador e de um ambiente de incertezas gerado pela pandemia, 2020 tem sido um ano de muitas realizações para o Desenvolve SP. Todo o trabalho do Desenvolve SP trouxe resultados bastante significativos, que podem ser, inclusive, demonstrados em números bastante expressivos e de qualidade irretocável, mesmo considerando a situação de pandemia.

Apoio às empresas na pandemia: Com o cenário de queda no PIB do Estado e de aumento no número de casos de infectados, o Desenvolve SP ofereceu crédito emergencial para as empresas se manterem durante a paralisação das atividades, com aportes de R$ 475 milhões próprios, R$ 334 milhões do BNDES e R$ 110 milhões do Fungetur.

Crescimento: A disponibilização de crédito pelo Desenvolve SP cresceu exponencialmente em 2020. Até 30 de setembro de 2020, foram desembolsados R$ 786,1 milhões, com 2.212 operações, sendo R$ 698,5 milhões após a pandemia. Comparado com o mesmo período do ano passado, houve um aumento de 375,7% em quantidade e 202,2% em valores.

Fungetur: Dentro do período da pandemia, o Desenvolve SP liberou, somente pela linha Fungetur, mais de R$ 91 milhões em 498 operações de capital de giro. Outras 341 operações, que correspondem a quase R$ 64 milhões, foram aprovadas e seguem para liberação, totalizando mais de R$ 154 milhões em crédito para o setor turístico. Em setembro, mais R$ 400 milhões foram disponibilizados em parceria com o Ministério do Turismo.

Vale do Futuro: Como braço financeiro do Governo do Estado de São Paulo, o Desenvolve SP está financiando grandes projetos para MPMEs e municípios do Vale do Ribeira, por meio do programa Vale do Futuro. Empresas e prefeituras de todos os municípios da região podem obter crédito com condições especiais, que incluem taxas subsidiadas, prazo de pagamento de dez anos, fundo garantidor para compor garantias e taxa de 4% a.a, acrescida da Selic. Desde o início do programa, o Desenvolve SP liberou R$ 10,2 milhões em créditos para a região e aprovou R$ 14,5 milhões. Foram 45 contratos fechados e outros 27 estão em andamento.

Produção de testes para Covid-19: Em junho, um novo exame molecular, que permite processar por dia centenas de milhares de testes que detectam a Covid-19 a preço acessível – cerca de R$ 90, foi desenvolvido pelo laboratório brasileiro Mendelics, em parceria com o Hospital Sírio-Libanês. O desenvolvimento da testagem obteve investimento do Desenvolve SP, via Fundo de Investimento em Participações (FIP). Batizado de #PARECOVID, o teste utiliza reagentes e equipamentos amplamente disponíveis no mercado, sem depender dos utilizados atualmente, já que hoje estão escassos. Com isso, é o teste de maior capacidade de processamento lançado no Brasil até o momento.

Parcerias: Por meio de parceria entre o Desenvolve SP, o Banco do Povo e o Sebrae-SP, no mês de abril, o Governo de São Paulo anunciou R$ 150 milhões em crédito para micro e pequenas empresas paulistas que enfrentam dificuldades devido à crise causada pelo novo coronavírus. Desse total, R$ 15 milhões serão destinados a juro zero para os Microempreendedores Individuais (MEIs) que passarem pelo programa Empreenda Rápido. Este programa envolve capacitação em gestão, com cursos que podem ser feitos à distância. Os empréstimos são de até R$ 15 mil, com prazo de pagamento de até 24

meses e carência de até três meses. O valor restante, R$ 135 milhões, é destinado aos pequenos negócios nas seguintes condições: créditos de R$ 200 a R$ 20 mil com prazo de pagamento de até 36 meses e juros de 0,35% ao mês, com carência de até três meses. Para empréstimos de até R$ 3 mil, a concessão poderá ser feita sem avalista.

6. Conclusão

O Desenvolve SP está cumprindo de forma responsável o seu papel de agente financeiro do estado de São Paulo, procurando soluções alternativas e ágeis, atuando como uma instituição ativa de políticas públicas, com iniciativas anticíclicas dentro do mercado em que atua, principalmente neste momento de crise.

As ações realizadas impactaram positivamente tanto os 240 colaboradores da Instituição como 1.995 empresas paulistas do setor público e privado, que foram beneficiadas com acesso ao crédito com condições facilitadas e, assim, preservaram empregos, mantiveram capital de giro e puderam investir em projetos sustentáveis e para a qualidade de vida da população. Com o *standstill*, foram beneficiadas 1.314 operações, com 6.529 parcelas, no valor de R$ 93 milhões.

O alto grau de importância e cuidado concedido aos colaboradores que trabalham pelo êxito do Desenvolve SP, em conjunto com os esforços realizados para amparar as empresas paulistas diante deste momento desafiador, foi primordial para que a instituição pudesse cumprir sua missão de conservar empregos, socorrer as empresas mais afetadas pela crise e auxiliar o estado de São Paulo a lidar e a reagir da melhor forma possível no enfrentamento aos impactos da pandemia.

Agradecimentos

Foi um enorme prazer fazer a compilação deste trabalho. À administração do Desenvolve SP e a todos os seus colaboradores que contribuíram pela realização deste artigo, seja de forma direta ou indireta, fica registrado aqui o nosso muito obrigado!

Referências

CAMPOS NETO, Roberto (2020). **Novas Medidas de combate aos efeitos da Covid-19**. Coletiva de Imprensa em 23 de junho de 2020. Banco Central do Brasil. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/TextosApresentacoes/Apresenta%C3%A7%C3%A3o1_RCN_Coletiva%2023_06_vpub.pdf. Acesso em: 10 set. 2020.

DECRETO do Estado Explica Regras do Plano SP. **Portal do Governo (maio de 2020).** Disponível em: https://www.saopaulo.sp.gov.br/noticias-coronavirus/decreto-do-estado-explica-regras-do-plano-sp/. Acesso em: 15 set. 2020.

FOLHA Informativa Covid-19. **Escritório da Organização Pan-Americana da Saúde e da Organização Mundial da Saúde no Brasil (2020).** Disponível em: https://www.paho.org/pt/covid19. Acesso em: 20 set. 2020.

INFORME Especial Políticas Estaduais Covid-19. **ABDE Associação Brasileira de Desenvolvimento (2020).** Disponível em: *https://abde.org.br/.../04/Informe_Especial_MedidasEstaduais_13.* Acesso em: 20 set. 2020.

RETOMADA Consciente: Sistema de Monitoramento Inteligente (SIMI). **Sitio Oficial do Governo do Estado de São Paulo (2020).** Disponível em: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/medidas-adotadas-pelo-governo-federal-no-combate-ao-coronavirus-2-de-abril e em: https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/medidasdecombate_Covid19. Acessos em: 14 set. 2020.

Covid-19 como oportunidade de revolução organizacional

Tatiana Rodrigues Xerez
Monica Sireiro Abreu

1. Introdução

Já há alguns anos não é novidade para ninguém a necessidade de se realizar a transformação digital nas empresas. Termos como Mundo VUCA[1] e Indústria 4.0[2] pautam as diretrizes organizacionais mundo afora, buscando mudanças que perpassam a adequação tecnológica e tratam de verdadeiras revoluções em modelos mentais, estrutura de competências e estruturação de processos.

Para organizações cujo negócio é voltado para serviços financeiros, a necessidade de transformação urge e precisa ser internalizada para que o resultado volte ao mercado. Mesmo instituições públicas como as agências de fomento e os bancos de desenvolvimento precisam se alinhar ao contexto externo, a título de sobrevivência e efetivo cumprimento da missão.

Nesta linha, é possível enxergar a crise causada pela pandemia como um efetivo gatilho de transformação digital e revolução organizacional em escala global. Claro que ninguém desejava uma pandemia e todos os efeitos trazidos tanto no quesito saúde quanto no aspecto econômico, porém, ao deslocar rigorosamente todas as pessoas de suas zonas de conforto, o contexto também obrigou o mundo a se repensar, o que reflete nas ferramentas, nos processos e na cultura de todas as organizações.

A Covid-19 acelerou mudanças, forçando adaptações e transformando modelos mentais que talvez levassem décadas para se ajustarem à nova realidade, que por sua vez estava posta mesmo antes do início da pandemia. Imersos em novo contexto, mesmo os indivíduos e estruturas mais resistentes e inflexíveis precisam repensar formatos de atuação para ajuste ao contexto contemporâneo.

É com este viés que buscamos aqui reunir de forma sistematizada as diretrizes e práticas adotadas pela Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro (AgeRio), em sua atuação diante da crise trazida pela Covid-19, expondo também o aprendizado organizacional e as melhorias impostas pela pandemia e que foram abraçadas pelo corpo funcional da empresa.

2. Impactos da Covid-19 no Estado do Rio de Janeiro

Não se sabe ao certo quando o novo coronavírus chegou ao Brasil. No Rio de Janeiro, a pandemia tomou proporções calamitosas a partir de março. Por meio do Decreto Estadual nº 46.973, de 16 de março de 2020, o Governo do Estado reconheceu a situação de emergência em saúde e estabeleceu as primeiras medidas restritivas, que foram se intensificando e se prolongando ao longo dos meses, cenário acompanhando pelos decretos posteriores.

Na região metropolitana, onde há alta densidade demográfica e grande volume de atividade econômica, os índices de contágio subiram vertiginosamente nos meses de março, abril, maio e junho de 2020[3]. A capital, município do Rio de Janeiro, concentra em torno de 45% dos casos. Por meio dos decretos, em todo o estado foi vedado o funcionamento de estabelecimentos comerciais, o transporte público ficou restrito e a circulação entre municípios foi controlada. Somente supermercados e farmácias mantiveram as portas abertas durante todo o período, desde que fossem cumpridas as medidas estabelecidas de prevenção ao contágio.

1 O termo **VUCA** foi criado na década de 1990, em um cenário pós-Guerra Fria. Ele surge de um acrônimo das palavras em inglês: *Volatility, Uncertainty, Complexity* e *Ambiguity*. Ou seja: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

2 Indústria **4.0** ou Quarta **Revolução** Industrial é uma expressão que engloba algumas tecnologias para automação e troca de dados e utiliza conceitos de Sistemas Ciber-físicos, Internet das Coisas e Computação em Nuvem.

3 Disponível em: https://coronavirus.rj.gov.br/. Acesso em: 3 out. 2020.

Com as medidas restritivas impostas, toda a economia do Estado foi comprimida. O estudo da Firjan "Impactos Econômicos COVID-19 Rio de Janeiro"[4], mostra que 2020 já registra retração da atividade econômica na margem de 4,6%, já apresentando reflexos na taxa de desemprego e na de arrecadação. Para um estado que se encontra em regime de recuperação fiscal desde 2017[5], os impactos da pandemia foram desastrosos, deixando o Rio de Janeiro em situação ainda mais crítica.

3. O papel das instituições de fomento à economia na crise da Covid-19

Tema que sempre entra em pauta quando se discute economia é o papel que devem exercer as instituições de fomento à economia no país. As tendências e a opinião pública tendem a variar conforme a linha preponderante e os ciclos econômicos, o que, em um mundo globalizado, tende a ocorrer em escala global e altamente dinâmica.

Quando governos liberais dominam as esferas de poder, tende a prevalecer o direcionamento monetarista em que impera a Lei de Mercado e a crença na intervenção mínima do Estado na Economia. Já em períodos de governos que operam de forma hegemônica na linha social-democrata, as políticas econômicas passam a ser pautadas pelo desenvolvimentismo, assumindo o protagonismo do Estado como regulador e fator de equilíbrio de mercado e redutor de desigualdades.

Independente do ciclo sociopolítico-ideológico que predomine, em situações de crise, a atuação do Estado é necessária para mitigar os efeitos nocivos à economia. Foi assim na crise de 2008, por exemplo, até mesmo em países de histórico liberal como os Estados Unidos da América. Para evitar o colapso, o governo norte-americano reestatizou agências de crédito imobiliário e injetou mais de 700 (setecentos) bilhões de dólares no setor bancário do país.

Nesse sentido, estruturas estatais que já contêm ferramentas que possuem como missão o fomento à economia, tendem a conseguir ensaiar uma retomada econômica pós-crise com mais facilidade, desde que atuem com tempestividade e flexibilidade para pautar ações de forma assertiva e inovadora, tendo em vista que crises ocorrem sobretudo por não terem sido planejadas. Logo, as soluções devem necessariamente envolver inovação e senso de urgência.

Na mesma linha apontam estudos atuais, que indicam que as falhas de mercado são cíclicas e a demanda pela atuação dessas instituições é perene:

> (...) é importante mencionar uma última falha de mercado que pode demandar a atuação de um BD. Trata-se da ocorrência de graves crises, quando as economias se distanciam do pleno emprego (STIGLITZ, 1999) e os mecanismos usuais de atuação anticíclica perdem capacidade de estímulo (situações de *credit crunch*). Como esses episódios acontecem de maneira periódica, a manutenção de um BD apenas para esse propósito dificilmente seria justificada. Havendo, porém, um BD já estabelecido, com atuação rotineira nas falhas de mercado anteriormente discutidas, é possível que intervenções temporárias (e bem desenhadas) venham a ter lugar para lidar com o desemprego temporário dos fatores de produção. (ALBUQUERQUE *et al.*, 2018, p. 20)

Desta forma, considerando a existência do Sistema Nacional de Fomento no Brasil, tem sido notável a atuação das instituições de fomento por todo o país como vocação natural e cultura na-

4 GOULART, Jonathas. Impactos Econômicos Covid-19 Rio de Janeiro. Disponível em: https://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/covid19-impactos-economicos-no-rio-de-janeiro.htm. Acesso em: 3 out. 2020.

5 O regime de recuperação fiscal dos estados e do Distrito Federal foi criado pela Lei Complementar nº 159, de 19 de maio de 2017. No âmbito do estado do Rio de Janeiro, a Lei Estadual nº 7.629, de 9 de junho de 2017, dispôs sobre o plano de recuperação do estado do Rio de Janeiro.

cional sedimentada acerca deste tema. Mudanças de estrutura não foram necessárias. Os bancos de desenvolvimento e agências de fomento anunciaram, logo nos primeiros momentos, linhas de crédito em condições inéditas e revisão de contratos, buscando salvar empreendimentos e empregos e contribuir com a economia do país.

As instituições de fomento regionais, neste aspecto, se tornam ainda mais importantes, tendo em vista que a Covid-19, embora provoque efeitos de natureza semelhante em todo o mundo, destaca também as dificuldades e desequilíbrios de cada região, sendo a atuação focada e customizada essencial para uma recuperação econômica efetiva.

No caso do Rio de Janeiro, por exemplo, além do já citado regime de Recuperação Fiscal, que coloca os fluminenses em situação de déficit *a priori*, existem fatores dignos de nota que devem ser considerados e tratados no momento de formatar soluções. Um bom exemplo para o contexto da pandemia de Covid-19 é a grande concentração de população localizada em aglomerações sem condições sanitárias adequadas, elevando o nível de contágio e a consequente letalidade da doença.

Para as agências de fomento e bancos de desenvolvimento Brasil adentro, o desafio foi sentido de forma intensa, já que, ainda que inseridos na pandemia, seriam fundamentais ferramentas de manutenção da atividade econômica, do nível de emprego de cada unidade federativa e da geração de renda em momento tão adverso. Para a AgeRio, não foi diferente.

Tendo em vista que a visão da Agência é ser reconhecida como ator financeiro estratégico na promoção do desenvolvimento econômico, social e sustentável do estado do Rio de Janeiro, torna-se importantíssima sua atuação neste cenário, no sentido de funcionar como um vértice de inovação e transformação no contexto da economia do estado do Rio de Janeiro.

4. Oportunidade de transformação digital e revolução organizacional

Uma das primeiras medidas tomadas por parte majoritária dos órgãos e empresas no Rio de Janeiro, sejam instituições públicas ou privadas, foi colocar os colaboradores em regime de teletrabalho. Interessante notar que quase sempre a cultura, os hábitos e necessidades sociais se modificam muito antes da atualização legislativa necessária para abarcar os novos costumes, mas, desta vez, a legislação trabalhista não tardou em acompanhar a necessidade trazida pelo novo cenário, e a Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020, viabilizou a adoção da solução de forma facilitada. Na AgeRio, à ocasião, acompanhamos as determinações do Governo do Estado e, o que se iniciou em uma semana como um teste com parte do grupo identificado como de risco para a sistemática de teletrabalho na empresa, na semana seguinte transformou-se na experiência de migrar todos os colaboradores para o regime de teletrabalho e a transformação da empresa em 100% digital.

Em princípio, como para a maioria, entendeu-se a medida como temporária, mas desde então, até a conclusão deste artigo, seguimos, de forma inovadora, mantendo todo o corpo funcional na segurança de suas casas[6], o que exige uma adaptação progressiva da empresa para a superação dos novos desafios e a cocriação de um ambiente saudável e de alta produtividade.

É claro que, em todo o mundo, já se sabia que essa seria a tendência. Mesmo no setor público brasileiro, conhecido negativamente por ser burocrático e moroso, há bastante tempo já há movimento neste sentido, como por exemplo a disseminação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), sistema

6 Após o fim da vigência da MP nº 927, de 22 de março de 2020, todos os colaboradores assinaram acordos individuais de trabalho remoto, nos termos dispostos na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

responsável por concentrar e tramitar os processos administrativos da máquina pública. Mas o fato é que a Covid-19 conferiu um senso de urgência imediato a esta transformação digital, uma revolução nas formas de trabalho, produtividade e maior segurança e transparência nas informações e processos, que passam a ser eletrônicos e rastreáveis.

No caso dos órgãos que atuam no mercado financeiro, como as agências de fomento e bancos de desenvolvimento, o cuidado com a transformação digital deve ser ainda maior, tendo em conta a necessidade de sigilo bancário e demais exigências do regulador. Sendo assim, a necessidade de se ter diretrizes estabelecidas e sistemas adequados no quesito segurança cibernética é essencial.

Embora fosse um plano para 2020, a AgeRio ainda não tinha instituído uma política de teletrabalho. Neste aspecto, fomos obrigados a antecipar o planejamento e implementar a dinâmica de forma ousada, zelando sempre pela segurança e bem-estar dos colaboradores da empresa.

Em *home office*, à distância, a competência do pensamento digital forçosamente foi aguçada de forma ampla. Após o período de adaptação das primeiras semanas, com a perspectiva de permanência em regime de teletrabalho, soluções digitais foram se desenhando.

4.1. Gestão sustentável e inovadora de processos para o novo contexto

O movimento que se seguiu em praticamente todas as unidades gestoras na AgeRio foi de busca pela melhoria de processos e, claro, adaptados ao novo contexto compulsório. Com o tempo, o que antes era visto como emergencial, tornou-se o "normal", por ter se revelado mais sustentável e mais eficiente.

No processo operacional, missão da empresa por definição, criou-se um processo simplificado para tratar operações padronizadas, que foi essencial para a melhoria do processo de concessão de crédito e o atingimento de marcas importantes da história da empresa, o que ampliou sua carteira em 40% em um intervalo de apenas um ano.

Ademais, foram criados novos modelos de negócios para a empresa, como o de atendimento aos municípios fluminenses: prestação de serviço de análise e concessão de crédito por meio de contratação – via pregão eletrônico – para operacionalizar fundos dos municípios interessados, potencializando ainda mais o alcance da ação da Agência na crise provocada pela Covid-19.

Mais de 50 (cinquenta) contratações administrativas, dentre contratações diretas, credenciamentos e pregões eletrônicos, foram realizadas de forma totalmente digital, em uma mudança inovadora que começou na última semana de trabalho remoto, em que todos os procedimentos de contratação em curso à época foram migrados para o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) do Governo do Estado do Rio de Janeiro no estado em que se encontravam. O andamento de todas as contratações passou a tramitar de forma totalmente eletrônica, desafiando toda a equipe da AgeRio à rápida adaptação para a nova realidade. Processos físicos foram substituídos por eletrônicos, pedidos de contratação foram simplificados, fiscalizações, atestes, pagamentos de notas e fornecedores passaram a ser realizados também pelo sistema eletrônico de processos SEI, e todo o time passou a adotar o que antes era impensável, revelando ganho de tempo, eficiência e transparência nos procedimentos.

Na área de Recursos Humanos, rigorosamente todos os processos de departamento de pessoal foram revisitados e adaptados para o formato digital. Instituímos um RH 100% verde, sem uso de papel para absolutamente nada, o que se perpetuará, dando uma nova característica a uma das áreas mais burocráticas em qualquer empresa, seja no setor público ou privado.

O setor de Gestão de Pessoas responsável pelo desenvolvimento de capital humano adaptou os treinamentos previstos para o formato digital, instituiu o acompanhamento de Planos de Desen-

volvimento Individual em sistema digital e agora prepara a Universidade AgeRio em plataforma de Ensino à Distância, viabilizando a capacitação constante de todos os membros do corpo funcional de forma sistematizada.

A área de Tecnologia, que lidera a transformação digital tecnológica em toda a organização, assumiu o desafio de colocar 100% do corpo funcional de forma remota, proporcionando segurança aos processos. Outro grande desafio é a integração de sistemas, que se torna ainda mais fundamental à distância, quando a comunicação entre os operadores não é imediata e perceptiva.

5. Humanização digital da cultura organizacional

Um dos aspectos mais controversos em nível organizacional acerca da pandemia são as pessoas. Um contexto de incertezas deixa os profissionais, até mesmo os mais experientes, inseguros e com dificuldade nas tomadas de decisões. Numa situação inédita, como a pandemia de Covid-19, é muito difícil arcar com a responsabilidade de traçar diretrizes e implementar ações, sabendo que a vida das pessoas será diretamente impactada.

Desde o início, a preocupação da AgeRio foi de estabilizar a percepção do corpo funcional em busca de bem-estar, saúde, segurança e, naturalmente, resultados, que até mesmo pelos efeitos da pandemia na economia são urgentes. Para isso, ações alinhadas com o Plano Estratégico de Gestão de Pessoas, construído de forma colegiada junto ao time de colaboradores, estabeleceram vertentes de atuação focadas principalmente em: Alinhamento de Competências, Desenvolvimento de Capital Humano, Transformação Digital e Bem-estar. Assim, foram criadas iniciativas em sinergia, entendendo que cada direcionamento estratégico compõe a estrutura sedimentar da atividade de Gestão de Pessoal em uma organização. Uma das ações foi a criação do **Programa de Talentos AgeRio**, que serve de subsídio para o alinhamento de competências e desenvolvimento de capital humano, e que toma forma por meio do Programa Crescer com a AgeRio, por exemplo.

Tais bases foram fundamentais para que se pudesse estabelecer um arcabouço adequado de atuação interna na crise e que possibilitasse proporcionar condições adequadas de trabalho e performance para as pessoas e, consequentemente, para a empresa. *A priori*, já havia diretrizes estratégicas voltadas para o corpo funcional, o que minimamente provê premissas comuns, bases sólidas em um momento de contexto tão volátil.

5.1. Um olhar cuidadoso para as novas necessidades basilares

Na situação descrita, inevitável retornar ao que estabelece Maslow[7], em sua célebre pirâmide que hierarquiza as necessidades humanas, quando tratamos de motivação. Segundo o autor, na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas e, somente depois de atendidas estas, passa-se às necessidades de segurança, que são sucedidas pelas necessidades sociais, seguidas pelas de estima e, por último, de autorrealização. Maslow hierarquiza as necessidades, entendendo que um indivíduo só priorizará sua necessidade de autorrealização, ou seja, o foco em seu desenvolvimento, criação e desafios, depois de atendidas as quatro faixas anteriores, mais básicas, da pirâmide.

7 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: 3.ed. Campus, 2010.

Desta forma, fez-se imprescindível o atendimento à necessidade de segurança do time de colaboradores. Pensando nisso e nas premissas do Plano Estratégico de Gestão de Pessoas, a AgeRio optou por zelar pelo bem-estar, conforto e estabilidade financeira de seu corpo funcional, e não adotou redução da jornada com redução salarial, suspensão temporária de contratos, ou antecipação de férias por parte da empresa, permitidas pela Medida Provisória nº 927/2020. Não houve redução de benefícios nem de vales-transportes, que continuaram a ser creditados mensalmente.

Ademais, a empresa optou por manter todo o corpo funcional em teletrabalho, a despeito do retorno implementado pelos órgãos do Governo do Estado do Rio de Janeiro e pelas normas que prescreviam regras de conduta para abertura de estabelecimento comerciais em território fluminense, sabendo que a menor exposição possível ao risco de contágio seria essencial para a manutenção dos níveis de segurança não só físico, mas também emocional e psíquica.

Para dar ainda mais segurança e assertividade à tomada de decisão das lideranças, criamos o **Painel *Home Office* Covid AgeRio**, uma plataforma que reúne indicadores para avaliação da situação atualizada no estado em relação à pandemia e acerca da produtividade interna, considerando os critérios mais pertinentes para a AgeRio, senão vejamos:

FIGURA 1

PAINEL *HOME OFFICE* COVID AGERIO

Conforme a metodologia criada, o indicador de maior peso é a taxa de contágio no estado do Rio de Janeiro, também conhecida como R0. Entendemos que seria o principal critério, considerando as características da Covid-19. Também analisando o contexto externo, verificamos como as instituições análogas localizadas no estado do Rio de Janeiro estão atuando e inserimos esta informação como indicador de *benchmarking*. Internamente, avaliamos o índice de produtividade com taxa de aproveitamento das solicitações de financiamento que chegam à Agência, a equação das contratações realizadas dividida pelo número de empregados do quadro e a percepção de segurança declarada das pessoas.

Ao final, o painel gera uma recomendação à Diretoria Executiva da AgeRio de permanência em teletrabalho, retorno parcial ou retomada, o que forma uma base para diretrizes acerca do tema na empresa e deixa toda a Agência a par da decisão, já que o painel é atualizado toda semana e está disponível para consulta na intranet da empresa.

5.2. Os desafios da transparência, comunicação e integração

Diante do contexto de distanciamento e sem previsão de retorno às dependências físicas da empresa, tornou-se essencial apurar canais e conteúdo de comunicação, desta forma amparando também as necessidades sociais e de estima, camadas da hierarquia de Maslow de nível intermediário, essenciais à compreensão do indivíduo de forma ampla e holística.

Na AgeRio, a comunicação sempre fez parte das competências essenciais e, como conhecimento, foi inserida nas Trilhas de Desenvolvimento da Agência para atualização constante. Entretanto, ninguém estava preparado para um distanciamento total tão repentino e por tanto tempo. Sendo assim, a preocupação com a comunicação se tornou ainda maior.

Sabendo que ainda que se possa garantir produtividade à distância hoje em dia, com automatização tecnológica de sistemas e processos, o mesmo não ocorre com senso de coletividade, cooperação e sinergia. É por meio da comunicação que isso ocorre; o que, à distância, torna-se mais complexo e trabalhoso. Tendo isso em conta, foram criados novos canais internos.

O primeiro deles foi o *podcast* **AgeRio em Dia**. Todos os dias, às 9 horas da manhã, a área de comunicação envia para uma lista de transmissão com todos os colaboradores da Agência um podcast que dura de três a cinco minutos com os principais acontecimentos, notícias, lembretes e informações pertinentes para todo o corpo funcional. Desta forma, mantemos os funcionários constantemente alinhados em termos de informação. O *podcast* também aborda dicas de eventos online, *lives* e atividades e informações sobre o *status* da pandemia, além de dicas de prevenção contra a doença.

Também criamos o **AgeRio Fomenta Informação**, *house organ* digital divulgado com periodicidade mensal, reunindo os principais acontecimentos de cada mês, enviado por e-mail a todos os colaboradores e disponibilizados na intranet. Ao longo do isolamento, percebemos que o fluxo de informações recebidos era intenso e constante e que isso cansa as pessoas, gerando perda de informações e desinteresse. Sendo assim, entendemos que, ao sintetizarmos aquilo que aconteceu de mais importante de forma organizada, estávamos gerando benefícios para o colaborador e para a empresa como reflexo da confiança gerada pela transparência e comunicação constantes.

Na intranet, principal fonte de busca por informações internas sobre a empresa para todos os colaboradores, criamos uma área com informações sobre a Covid-19 composta por material oficial dos principais órgãos de saúde, perguntas mais frequentes, orientações da empresa e notícias sobre a pandemia. Em paralelo, duas vezes por semana, enviamos *e-mail marketing* interno da série **AgeRio contra o coronavírus**, com dicas de prevenção e informações de interesse comum.

Os encontros também foram revisitados. Entendidos como importantes ferramentas de cultura organizacional, senso de unidade e coletividade e sinergia, era necessário pensar em formas de promovê-los ainda que virtualmente, mas ao mesmo tempo não sobrecarregar as pessoas com mais reuniões por videoconferências em que o esforço de comunicação e empatia é sempre mais intenso, tendo em vista que se perde linguagem corporal e visão periférica, além de representar mais um evento em frente a uma tela na nova rotina.

Desta forma, instituímos que haveria encontros de alinhamento e interação de forma moderada, sempre que houvesse necessidade e assim se concretizou o **RH Responde**. Sempre com temas pré-estabelecidos e convidados conforme pertinência, a área de gestão de pessoas convida todos os colaboradores para tirar dúvidas, conversar e esclarecer sobre questões específicas, mas sem prejuízo de outras questões que pudessem vir à tona.

Outro evento que reinventamos foi o **AgeRio Sextou**. Originalmente o encontro reunia na Agência os aniversariantes do mês, que podiam chamar um convidado da empresa para programação social livre na última sexta-feira de cada mês, um formato muito bem-sucedido no modelo presencial. Com o distanciamento, adaptamos e transformamos o evento em *live* e sem restrição de número de convidados. Os aniversariantes recebem por e-mail um *voucher* para consumo durante a *live* e todos os demais participam da livre com performance de colegas que se dedicam de forma paralela ou gostam de exercitar seus talentos como DJs. Desta forma reunimos socialmente todos os colaboradores pelo menos uma vez por mês, reduzindo o distanciamento e fortalecendo o time.

Por fim, ainda nesta seara da comunicação, criamos o **Serviço de Atendimento ao Cliente Interno**, com e-mail próprio para atendimento aos colaboradores, centralizando o fluxo de solicitações, evitando dispêndio de tempo no endereçamento correto de cada demanda e deixando evidente a preocupação da empresa em garantir um atendimento de excelência aos seus colaboradores.

5.3. Bem-estar e qualidade de vida no trabalho na pandemia

A pandemia obrigou todos a trabalharem em si mesmos competências como flexibilidade, potencial de adaptação e resiliência. Nas dinâmicas de trabalho não foi diferente. De uma semana para outra, todos em casa, compartilhando o espaço e o tempo com outros familiares também trabalhando, crianças fora das escolas, demandas domésticas e os próprios desafios pessoais e profissionais.

Para criar canal de escuta, além dos já mencionados encontros, habilitamos uma **Pesquisa Interna de Satisfação** quinzenal em que questionamos os colaboradores acerca de suas inseguranças e seus principais desafios. Com as respostas, procuramos implementar ações com foco em auxiliar nosso corpo funcional em suas principais dores e dificuldades.

Foi assim que instituímos a **Edição *home office* das palestras do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho** da Agência. De acordo com as principais temáticas de interesse, como ansiedade e saúde mental, home office na pandemia, ergonomia, ginástica laboral, meditação e ioga – realizamos uma palestra a cada mês que ajuda o corpo funcional a lidar com os desafios do contexto.

De fato, ter a percepção adequada sobre como o corpo funcional está trabalhando é um dos principais desafios da gestão de pessoas ao longo do período home office. Até então, o ambiente marcava as fronteiras e, agora, o equilíbrio precisa ser equacionado pelas próprias pessoas. Além dos novos desafios trazidos pelo trabalho remoto, novas demandas ligadas à conciliação das tarefas domésticas, filhos em idade escolar e dinâmicas familiares precisam ser estruturadas de forma a otimizar o tempo neste período singular. Desta forma, estimulamos os gestores a ajudarem suas equipes na gestão do tempo e do equilíbrio da rotina de trabalho com suas rotinas pessoais, e a investirem e estimularem comunicação e relacionamento entre os colegas de trabalho, já que neste contexto, a qualidade de vida em casa é a qualidade de vida no trabalho.

6. Conclusão

Em um primeiro momento, a Covid-19 é, sem dúvida, um obstáculo. No entanto, é preciso que atitudes sejam direcionadas em busca de soluções. Neste caso, mais que isso, as consequências inerentes às medidas de prevenção ao contágio, por si só, estimulam o olhar para o crescimento e soluções responsáveis e inovadoras.

O que se pode concluir, desde já, como aprendizado forçado pela crise inerente à pandemia de Covid-19, é que a transformação digital carrega consigo também, de forma dialética, a humanização da cultura organizacional às empresas e instituições. Isto porque se torna evidente a visão holística do indivíduo, tão necessária e tão difícil de se ter.

Antes, quando as fronteiras entre trabalho e casa eram bem marcadas, falava-se em não levar trabalho para casa, em não misturar vida pessoal com profissional. No contexto imposto pela pandemia isso é impossível. O que *a priori* parece ser algo negativo, passa a ser a concepção que precisamos ter de nossos colegas. Pessoas são compostas por uma miríade complexa e diversa de elementos; e, finalmente, podemos exercitar e colocar em prática a empatia e a cooperação como formatos de relacionamento independente do ambiente em que se esteja, humanizando relações de trabalho e transformando-as em relações interpessoais no sentido mais amplo da palavra.

No contexto corporativo, a compreensão sobre as novas relações e dinâmicas se torna essencial para o alcance de resultados efetivos para a organização, já que são as pessoas que fazem "a roda girar" e as metas serem atingidas. A Gestão de Pessoas nunca foi tão estratégica quanto agora, no universo de todas as organizações e em escala global.

Sendo assim, um dos principais diferenciais das empresas que serão identificadas como aquelas que terão saído desta crise de forma menos impactante, naturalmente serão aquelas que ofereceram escuta às vozes emitidas por sua força motriz, as pessoas, buscando soluções inovadoras e criativas para o atendimento das novas demandas e necessidades.

Neste contexto, importante ressaltar o cenário atual como oportunidade de transformação intensa no nível da competência e do preparo do corpo funcional. Nas corporações que optaram por acolher a nova realidade e realizar mudanças e adaptações, a começar pelo modelo mental - que muda do modelo fixo, focado em obstáculos, para o de crescimento, focado em soluções, passa-se a observar a mudança de comportamento e visão pessoal de cada um dos colaboradores, que unidos a uma visão estratégia da empresa guiada pela Gestão de Pessoas, é capaz de cocriar soluções inovadoras que agreguem maior qualidade de vida, mais segurança para o desempenho das responsabilidades de casa e trabalho, responsabilidade socioambiental e resultados operacionais expressivos.

O ajuste acima citado, que já era considerado foco estratégico pelas empresas constantemente, é um potencial facilitador da inovação, da cooperação e da visão de desenvolvimento e crescimento como competências, essenciais propulsores da transformação digital nas organizações. Neste aspecto, a pandemia pode ser considerada uma aliada, já que impulsionou a transformação digital que já tardava em acontecer, pelo menos na maioria das empresas brasileiras.

Neste sentido, ciente de todos os processos supramencionados, a AgeRio encontrou na crise provocada pela pandemia um impulsionador de aspecto diretivo, cultural e prático que será essencial para sua forma de atuação no século XXI. No entanto, para que os frutos colhidos sejam de fato efetivos, é preciso tratá-los como perenes, internalizando o aprendizado e dando continuidade à esta nova ordem.

Por fim, podemos concluir que esta é apenas uma etapa do que chamamos neste artigo de revolução organizacional. Para além de proporcionar aprendizado pessoal e corporativo e preparar para as

transformações que já aconteciam no mundo, abala rigorosamente todas as estruturas institucionais e provoca mudanças em nível sistêmico, sendo inegáveis os ganhos em termos de inovação digital e organizacional, cocriação de novas soluções de processos e pessoas, responsabilidade socioambiental e com cada colaborador. Todas as mudanças e oportunidades experimentadas em 2020 já se acomodam em um novo contexto corporativo no Brasil, tornando impossível o retorno à situação anterior. Ao Brasil e ao mundo corporativo só restam seguir em frente para a superação de novas etapas e desafios, acomodando os cuidados com saúde pública, economia, qualidade de vida e melhoria de processos.

Referências

ALBUQUERQUE, Breno *et al.* **Os bancos de desenvolvimento e o papel do BNDES.** Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/684. Acesso em: 4 out. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 159, de 19 de março de 2017**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp159.htm#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%20159%2C%20DE,28%20de%20dezembro%20de%202016. Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL. **Lei Estadual nº 7.629, de 09 de junho de 2017.** Disponível em: http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/COTLEI.NSF/c8aa0900025feef6032564ec0060dfff/9a0490a99a2b0d6e8325813d0069556f?OpenDocument. Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020**. Disponível em: congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/141145. Acesso em: 20 out. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CORONAVIRUS.RJ.GOV. Disponível em: https://coronavirus.rj.gov.br/boletins/. Acesso em: 20 out. 2020.

GOULART, Jonathas. **Impactos Econômicos Covid-19 Rio de Janeiro**. Disponível em: https://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/covid19-impactos-economicos-no-rio-de-janeiro.htm. Acesso em: 3 out. 2020.

LALOUX, Frederic. **Reinventando Organizações**. Curitiba: Editora Voo, 2017.

Prática de ação sociodesenvolvimentista durante a pandemia da Covid-19

O caso da parceria Piauí Fomento e Banco Comunitário dos Cocais

Francisco Ednardo Bastos Brito

1. Melhor prática

Ação sociodesenvolvimentista durante a pandemia da Covid-19: o caso da parceria Piauí Fomento com o Banco Comunitário dos Cocais.

2. Responsável pela implementação

Agência de Fomento e Desenvolvimento do Estado do Piauí – PIAUÍ FOMENTO.

3. Objetivo

O objetivo deste documento técnico é relatar a parceria entre a Piauí Fomento e o Banco Comunitário dos Cocais no enfrentamento do processo de exclusão financeira vivenciado por grande parcela da população do município de São João do Arraial, em razão de dois graves motivos:

a. da conjugação de causas históricas e estruturais próprias do Nordeste brasileiro;
b. da grave crise sanitária causada pela pandemia do novo coronavírus (Covid-19), a partir de fevereiro do ano em curso.

4. Descrição geral e o contexto de implementação

4.1. A parceria entre a Piauí Fomento e o Banco Comunitário dos Cocais

A parceria foi firmada desde julho de 2018 e encontra-se em plena execução, sem embaraços administrativos, de gestão ou financeiros e claramente contribui para o fortalecimento da economia de São João do Arraial, ao viabilizar oferta de crédito aos microempreendedores (pessoa física ou jurídica), via Banco dos Cocais, com taxas de juros competitivas *vis-à-vis* às praticadas pelo mercado financeiro.

São duas as ideias centrais que norteiam a parceria. A primeira trata da primordial e urgente interiorização das ações da Agência de Fomento. Desde a sua implantação, em 2010, os estatutos da Piauí Fomento preconizam a realização de ações voltadas ao financiamento de negócios para pessoas físicas ou jurídicas, buscando atender os municípios e territórios mais necessitados.

A segunda, à luz da definição de Banco Comunitário, é levar crédito produtivo e serviços financeiros solidários para o município, objetivando a geração de trabalho e tendo por base os princípios da Economia Solidária.

4.1.1. A Piauí Fomento

A Agência de Fomento e Desenvolvimento do Estado do Piauí S.A. – Piauí Fomento, criada pela Lei Estadual n° 5.823, de 30 de dezembro de 2008, é uma sociedade de economia mista, de capital fechado, regida pela Lei das Sociedades por ações, pela regulamentação do Conselho Monetário – CMN e do Banco Central do Brasil – BACEN, pela Lei n° 13.303, de 30 de junho de 2016.

Com sede no município de Teresina, a instituição iniciou suas atividades em 2010 e faz parte da administração indireta do Estado, sendo vinculada à Secretaria de Estado da Fazenda, tendo por objeto social a realização de ações de fomento econômico e social no Estado do Piauí, incluindo: (i) a realização de financiamentos para investimentos fixos e mistos; (ii) o repasse de recursos de instituições financeiras e fundos regionais, nacionais e internacionais; (iii) a concessão de garantias; (iv) a gestão de fundos de desenvolvimento e (v) a prestação de serviços de consultoria financeira, em consonância com o Plano de Governo, podendo praticar todas as modalidades operacionais previstas nas normas do Banco Central do Brasil.

Vê-se, no estudo de viabilidade econômico-financeira da Agência, que desde sua instalação previam-se ações voltadas para a interiorização do desenvolvimento, não concretizadas em razão de múltiplas dificuldades, notadamente, do elevado custo de instalação e manutenção de filiais.

Vale ressaltar ser esse um dos motivos da existência de um elevado número de territórios marginalizados pelo sistema financeiro. A análise levada a termo por LEAL, *et al.* (2012), a partir de dados do IPEA/SIPS (2011), anteriormente citada, denuncia um processo de exclusão. Focando apenas o Nordeste, objeto deste estudo, vê-se que 52,6% de seus moradores não têm vínculo algum com uma agência bancária, caracterizando a pior situação do país.

A Piauí Fomento oferece financiamento a seu público através de linhas de crédito, por origem diversa de recursos, sendo:

a. Financiamento com recursos próprios da Piauí Fomento:
   - Piauí Fomento Microcrédito
   - Piauí Fomento Giro
   - Piauí Fomento Investimento
b. Financiamento com recursos do Fundo Especial de Produção – FEP, do Governo do Estado:
   - Fomento ao produtor rural
   - Fomento à energia solar
c. Financiamento com recursos do Fundo Geral de Turismo – Fungetur, Ministério do Turismo:
   - Prover recursos destinados à concessão de financiamentos a empreendimentos turísticos.
d. A Piauí Fomento foi credenciada pela FINEP – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, na condição de agente financeiro:
   - Fomentar a inovação no Estado do Piauí.

4.1.2. Os Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCD) no Brasil

Segundo NASCIMENTO (2011), os BCDs surgem a partir da criação do Banco Palmas em 1998, em Fortaleza-Ceará, mas *é* a partir de 2003, com a fundação do Instituto Palmas de Desenvolvimento e o

estabelecimento de parcerias com instituições públicas e privadas, que a replicação da metodologia de criação de BCDs consolida-se em todo o Brasil. Em 2004 foi fundado o segundo BCD no Brasil, também no Ceará. Em 2009 eram 49 BCDs e, em maio de 2012, a rede brasileira constituía-se de 78 BCDs. No final de 2013, eram 103 BCDs localizados em vários estados.

Entre a totalidade dos bancos, 52 BCDs estão localizados no Nordeste, 16 na região Norte, seis na Centro-Oeste, 25 na região Sudeste e um BCD no Distrito Federal. O estado com maior número de BCDs é o Ceará (37), seguido de São Paulo (10) e da Bahia (8).

O Piauí conta com 4 BCDs, todos no Território dos Cocais, que são: o Banco Comunitário de Desenvolvimento de São João do Arraial – Banco dos Cocais, o Banco Opala em Pedro II, o Banco Comunitário Retiro em Esperantina e o Banco Comunitário Porto Marruás em Porto.

Os Bancos Comunitários são serviços financeiros solidários, em rede, de natureza associativa e comunitária, voltados para a geração de trabalho e renda na perspectiva de reorganização das economias locais, tendo por base os princípios da Economia Solidária. Seu objetivo é promover o desenvolvimento de territórios de baixa renda, através do fomento à criação de redes locais de produção e consumo. Baseia-se no apoio às iniciativas da economia popular e solidária em seus diversos âmbitos, como: de pequenos empreendimentos produtivos, de prestação de serviços, de apoio à comercialização e o vasto campo das pequenas economias populares.[1]

4.1.3. Banco Comunitário de Desenvolvimento dos Cocais

O Banco dos Cocais atua no município de São João do Arraial, com apenas 7.337 habitantes, localizado a 253 km da capital do Piauí. É o responsável pela circulação da moeda social – o Cocal. A sua criação remonta ao ano de 2007, quando são complementados os esforços dos munícipes de São João do Arraial, com a instalação do primeiro Banco Comunitário de Desenvolvimento do Piauí (BCD). Trata-se de um empreendimento popular voltado ao fortalecimento da economia local através da concessão de crédito popular a micro e pequenos empreendedores, com o propósito de: fortalecer o comércio e a economia local; valorizar os grupos de produção; e gerar renda e cidadania para a população local.

Sua gestão e controle são feitos por meio de várias organizações da sociedade civil, representadas no COCAIS (Centro de Organização Comunitária e Apoio à Inclusão Social), que engloba pessoas físicas e entidades como: Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais, associações comunitárias, vereadores, comerciantes, igrejas, mulheres quebradeiras de coco, grupos de produção em economia solidária, Prefeitura Municipal e o Ponto de Cultura.

Atualmente, o banco atua como correspondente bancário da Caixa Econômica Federal – CEF, inclusive prestando serviços à administração pública para pagamento de taxas e de benefícios a servidores municipais.

A partir da parceria firmada e do planejamento realizado, a Piauí Fomento organizou-se para preparar o Banco Comunitário dos Cocais na área operacional, realizando treinamentos nas diversas funções requeridas à realização de serviços financeiros adequados para uma boa interação entre os parceiros. Foram realizadas aulas teóricas e práticas em:

- orientação sobre linhas de crédito disponibilizadas aos empreendedores do município (o que financia, os valores mínimo e de teto, os prazos de carência e amortização, as taxas de juros...);

1 Disponível em: https://www.institutobancopalmas.org/. Acesso em: 24 set. 2020.

- prospecção de negócios nas zonas urbana e rural do município;
- levantamento de informações cadastrais, da documentação e registro das mesmas;
- recepção de planos de negócios e da documentação necessária (tabelas, plantas, orçamentos...);
- vistorias (visita técnica e de acompanhamento) para a supervisão e controle local da operação e,
- envio dos processos à Agência para análise documental, exame de risco e, se for o caso, aprovação do crédito.

Vale ressaltar que o apoio do Banco Comunitário nesse processo é essencial (a participação do BCD, operacionalizando financiamentos junto ao público local, é o maior indicador de realização de um negócio viável, em razão do conhecimento dos agentes do banco sobre a realidade local. Isto, para a Agência de Fomento, faz uma enorme diferença), pois, assim, os desafios são melhor tratados e compartilhados. O Banco Comunitário exerce o papel do Agente de Crédito, que é um dos pilares do sucesso da parceria.

4.2. O contexto: expectativas confluentes dos parceiros

4.2.1. As expectativas da Piauí Fomento

Pela ótica da Piauí Fomento, vê-se que a Agência sempre buscou caminhos para cumprir o seu legítimo papel como agente de desenvolvimento do Estado, tendo por referência os territórios e municípios que apresentam maior fragilidade nas vertentes social, econômica e financeira.

O embasamento dessa busca está presente em 3 (três) aspectos:

a. Na base teórica citada, com destaque para a definição de exclusão financeira proposta por Gloukoviezoff (2006, p. 215), "é o processo onde pessoas estão excluídas ou encontram dificuldades em suas práticas financeiras de forma que estejam impedidas de usufruir os benefícios que estas práticas propiciam na vida cotidiana. É importante notar aqui que esta definição vai além da discussão sobre o acesso e o uso de serviços financeiros. Incorpora também as consequências sociais, ressaltando que tais consequências sociais variam, dependendo da sociedade em consideração e do *status* da pessoa" *(apud* CROCCO, M. *et al.*, 2013, p. 509).
b. O projeto de constituição da Agência, datado de março de 2009, já sinalizava rumos ao determinar que: "a lógica que deveria presidir a atuação da agência seria a de concentrar esforços nos territórios de menores índices de desenvolvimento econômico e social, espelhados por diversos indicadores". Esta lógica encontra respaldo no inciso II, §1º do Art. 5º do Estatuto Social, que estabelece: "apoiar os empreendedores locais, com vistas à internalização dos efeitos dos investimentos estruturantes e à interiorização do desenvolvimento, mediante programas de financiamento, organização e modernização de produtores e empresas sediadas no Piauí".
c. No pressuposto de que a Agência deverá ocupar espaço próprio, não atendido pelos bancos de desenvolvimento de caráter nacional e regional (BNDES, BNB, dentre outros). A Piauí Fomento não pretende substituir a atuação desses bancos, mas atuar de forma complementar e específica, em áreas que não são suficientes ou adequadamente supridas por essas instituições.

4.2.2. As expectativas do Banco Comunitário dos Cocais

O crescimento do produto do município gerou um aumento na demanda por moeda, principalmente o real, para permitir o investimento em novos empreendimentos, bem como a aquisição de insumos e bens de consumo diversos, não produzidos na região.

Esse círculo virtuoso fez surgir um conjunto de novos microempresários que precisavam de crédito em proporção maior do que aquela que o banco disponibilizava. Esse efeito levou o dirigente do município, juntamente com a equipe do Banco dos Cocais, a procurar a Secretaria de Planejamento do Estado em busca de solução para o problema.

5. Resultados preliminares e repercussão na sociedade

5.1. A efetivação da parceria e os seus efeitos inéditos e satisfatórios

A Piauí Fomento identificou no Banco Comunitário dos Cocais a forma de, finalmente, promover a interiorização de suas ações, dando nova dinâmica ao atendimento da clientela de microprodutores de São João do Arraial.

Do lado do Banco dos Cocais, os recursos para investimento em sua área de atuação supriram a demanda de micro e pequenos empresários locais.

Com esse resultado inédito e de todo satisfatório, a Agência de Fomento e o Banco dos Cocais inauguraram, talvez, a primeira parceria nesse formato no Brasil. Passados dois anos, o exame do movimento do Banco dos Cocais com recursos disponibilizados pela Piauí Fomento evidencia o acerto da parceria.

QUADRO 1

QUADRO DEMONSTRATIVO DAS OPERAÇÕES CONTRATADAS PELO BANCO DOS COCAIS COM RECURSOS DA PIAUÍ FOMENTO (JUL. 2018 / AGO. 2020)

Município	Nº de contratos (Em unidades)	Ticket médio (Em reais)	Prazo médio (Em meses)	Valor total financiado (Em reais)
São João do Arraial	149	3.944,25	14,9	587.693,96

Fonte: Gerência de Operações – Piauí Fomento

5.2. A expansão da parceria para outros bancos comunitários piauienses no pós-pandemia

O sucesso da parceria estabelecida com o Banco dos Cocais deverá ser estendida aos novos Bancos Comunitários piauienses a serem criados para atender aos 12 Territórios de Desenvolvimento do Estado. Com isso, a atuação da Piauí Fomento será multiplicada, fazendo-se presente em todo o território piauiense, estimulando: (i) a realização de investimentos para criação de emprego e renda; (ii) a modernização das estruturas produtivas e (iii) o aumento da competitividade.

6. A parceria em tempos de pandemia

Ao Banco Comunitário dos Cocais está reservado um papel importante na retomada das atividades produtivas pós-pandemia. Junto com a Piauí Fomento, o banco deverá promover a concessão de crédito produtivo local, reduzindo consequentemente o trânsito de pessoas para fora da comunidade.

A concessão de novos financiamentos em plena crise da Covid-19 ficou mais segura com o apoio do Banco Comunitário, que detém o conhecimento da realidade de cada empreendedor. Observou-se que foram identificados, de imediato, os empreendedores que estavam enfrentando dificuldades em seus negócios e a Piauí Fomento, juntamente com o BCD Cocal, atuaram permitindo agilidade para a renegociação das dívidas. Este fato faz grande diferença para conter o aumento dos índices de inadimplência.

Concluindo, vale ressaltar que o BCD dos Cocais se fez presente no apoio aos Pequenos Microempreendedores durante a pandemia no acesso ao Programa Emergencial do Governo Federal, orientando-os no correto cadastramento para o auxílio emergencial.

Referências

MELO NETO, João Joaquim de; MAGALHÃES, Sandra. **Bancos Comunitários.** Boletim Mercado de Trabalho Conjuntura e Análise nº 41, IPEA, nov. 2009.

NASCIMENTO, Shesby André Medeiros do; MOURA, Joana Tereza Vaz de. **Como as finanças solidárias, por meio dos bancos comunitários de desenvolvimento, podem ajudar no combate** à **Covid-19 em regiões metropolitanas?** Artigo UFRN. 2020.

NASCIMENTO, Arilsom Martins do. **Moeda palma e o desenvolvimento sustentável do conjunto palmeiras através da economia solidária.** Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal do Ceará. Fev. 2011.

PIAUÍ, Lei nº 5.823, de 30 de dezembro de 2008, que constitui a **Agência de Fomento e Desenvolvimento do Estado do Piauí S.A. PIAUÍ FOMENTO.** Disponível em: http://legislacao.pi.gov.br/legislacao/default/ato/14131. Acesso em: 27 set. 2020.

Promoção do Crédito em meio à crise da Covid-19

Porthos Ribeiro de Albuquerque Motta

1. Introdução

Criada pela Lei Estadual nº 13.533, de 15 de outubro de 1999, sob a forma de Sociedade Anônima de Economia Mista e de Capital Fechado, instituição financeira do Estado de Goiás, a GoiásFomento tem registro na junta comercial do Estado de Goiás desde 7 de julho de 2000 (GOIÁS, 1999).

Atualmente, a GoiásFomento possui por missão *Atuar com excelência na concessão de financiamento, com foco no desenvolvimento e na redução das desigualdades sociais e regionais* e por visão*: Ser referência nacional como instituição financeira fomentadora do desenvolvimento econômico e social sustentável.*[1]

No ano de 2020, a GoiásFomento celebrou 20 anos de atuação, com foco nos micros e pequenos empreendedores. A logomarca foi reestruturada com as cores azul, cinza e laranja, contornos modernos e o nome escrito com letras nas tonalidades da marca, apresentando o novo slogan – "Valorizamos o seu negócio", selecionado pela Diretoria Executiva, a partir da sugestão do servidor Porthos Motta – Gerente de Riscos Corporativos.

Ainda no ano de 2020, a GoiásFomento conseguiu ocupar o 2º lugar no ranking do Índice de Maturidade dos Controles Internos (IMCI) (TCE, 2019). A instituição obteve 95,4% de satisfação em demandas atendidas. O IMCI é divulgado pelo Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO). A pontuação se refere aos anos de 2019 e 2020, e foram avaliados 54 órgãos da administração pública estadual, que responderam questões sobre o atual estágio de desenvolvimento e maturidade dos controles internos.

A GoiásFomento está participando do Programa de Compliance Público do Poder Executivo do Estado de Goiás (PCP) (CGE, 2019), lançado em fevereiro de 2019, nos eixos de transparência e gestão de riscos. Instituído pelo Decreto Estadual nº 9.406/19 (GOIAS, 2019), e de acordo com o Art. 2º para os efeitos do disposto neste Decreto:

> I – Programa de Compliance Público: conjunto de procedimentos e estruturas destinado a assegurar a conformidade dos atos de gestão com padrões morais e legais, bem como garantir o alcance dos resultados das políticas públicas e a satisfação dos cidadãos, fomentando a ética, a transparência, a responsabilização e a gestão de riscos.

A partir da iniciativa estratégica de implantação do **eixo IV** do PCP, que trata da Gestão de Riscos nos entes da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado de Goiás e considerando os modelos de boas práticas em Gestão de Riscos e Controle Internos, houve a aplicação da Avaliação da Maturidade em Gestão de Riscos no âmbito da GoiásFomento, a partir de um questionário elaborado por profissional certificado na ISO 31000 e aplicado por meio da consultoria da Controladoria Geral do Estado de Goiás – CGE. O Grau de Maturidade da Gestão de Riscos obtido pela GoiásFomento foi o **definido,** considerando a existência de Política de Gestão de Riscos e Declaração de Apetite por Riscos – RAS.

2. Objetivos

Promover o acesso ao crédito por parte das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte por meio dos Recursos oriundos do Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), considerando o estado de calamidade pública gerado pela Covid-19 e para evitar a redução salarial e a demissão de funcionários.

1 Sociedade de Economia Mista, subordinada à Secretaria de Indústria e Comércio. Por ser uma instituição financeira, presta contas aos seguintes reguladores: Banco Central do Brasil, Tribunal de Contas do Estado de Goiás, Auditoria Interna, Auditoria Externa e a seu Conselho de Administração.

3. Instituição Responsável pela Implementação

A Agência de Fomento de Goiás é uma das instituições responsáveis pela implementação do Pronampe no âmbito do Estado de Goiás.

4. Estado de Calamidade Pública

Considerando a crise internacional em decorrência da pandemia da Covid-19, a queda das atividades econômicas e das projeções da economia mundial abaixo de 6% em relação ao nível projetado antes da crise (IPEA, 2020), bem como o reconhecimento por parte do Governo Federal da ocorrência do estado de calamidade pública por meio do Decreto Legislativo nº 6, de 2020 (Senado, 2020), percebeu-se uma mudança radical na sociedade pela necessidade da imposição de padrões necessários à boa ordem e a gestão das novas condições de vida dentro de um mundo completamente oposto ao normal.

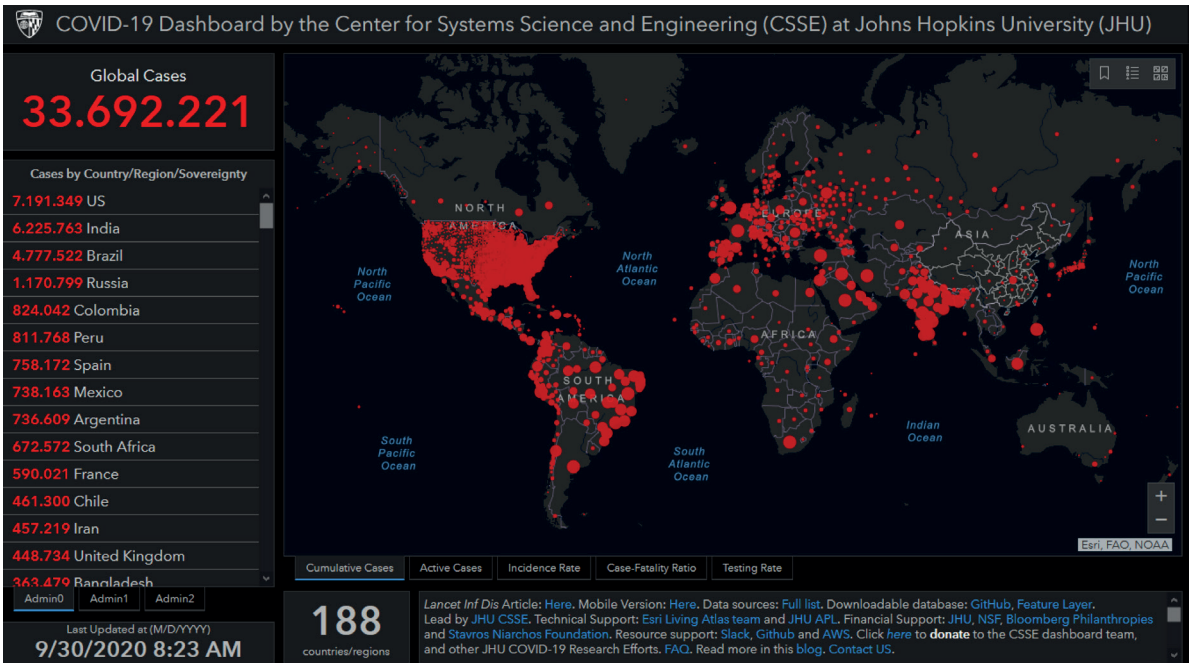
Ações impositivas foram necessárias, como isolamento domiciliar, utilização de máscaras, e de cunho social e pessoal, como distanciamento social, higienização, além da desinfecção de espaços para a devida contenção do contágio e para evitar a sobrecarga do sistema de saúde.

A sociedade como um todo foi afetada por esta mudança: empresas começaram a demitir pessoas, outras modalidades de trabalho começaram a surgir, o teletrabalho começou a se tornar essencial para a continuidade de alguns serviços.

De acordo com o Painel da Covid-19 do Centro de Ciências e Engenharia de Sistemas da Universidade Johns Hopkins (Hopkins, 2020), o mundo chegou a mais de um milhão de mortes ocasionadas pela Covid-19, demonstrando o impacto negativo desta pandemia, conforme Figura 1:

FIGURA 1

COVID-19 DASHBOARD



Fonte: JHU[2]

2 Adaptado pelo autor a partir das informações obtidas por meio do site: https://coronavirus.jhu.edu/us-map. Acesso em: 20 set. 2020.

Dentro deste contexto, houve a necessidade de deliberações de medidas para: recuperação da economia por parte do Governo Federal; contenção da pobreza e do desemprego em massa e distribuição de renda aos necessitados (BRASIL, 2020a).

No âmbito da GoiásFomento, houve a necessidade de ativação do nosso Plano de Continuidade de Negócios, em consonância com a Política de Continuidade de Negócios da instituição, que contempla ações relacionadas às pandemias, seguindo as diretrizes da Secretaria de Saúde do estado de Goiás e/ou Órgãos Superiores.

5. Descrição Geral e Contexto de Implementação

5.1. Pronampe

O Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe) foi instituído pela Lei nº 13.999, de 18 de maio de 2020 (BRASIL, 2020c), cujo objeto é o de desenvolvimento e o fortalecimento dos pequenos negócios.

Sendo destinado às **microempresas** que tenham auferido receita bruta igual ou inferior a **R$ 360.000,00** e **empresas de pequeno porte** que tenham auferido receita bruta superior a R$ 360.000,00 e igual ou inferior a **R$ 4.800.000,00**, considerando o ano-calendário de 2019 (BRASIL, 2020c).

A linha de crédito concedida no âmbito do Pronampe correspondia a até 30% da receita bruta anual, calculada com base no exercício de 2019, salvo no caso das empresas que tenham menos de um ano de funcionamento, hipótese em que o limite do empréstimo corresponderá a até 50% do seu capital social ou a até 30% da média de seu faturamento mensal, apurado desde o início de suas atividades, o que for mais vantajoso, conforme a Lei 13.999/2020 (BRASIL, 2020c).

A Lei nº 14.045, de 20 de agosto de 2020 (BRASIL, 2020e), alterou a redação para 12 vezes a média da sua receita bruta mensal apurada no período, desde o início de suas atividades, o que for mais vantajoso.

Dessa forma, o empreendedor enquadrado nos quesitos apresentados poderá aderir ao Pronampe e assim requerer a garantia do Fundo Garantidor de Operações (FGO), conforme a Lei nº 12.087, de 11 de novembro de 2009, a várias instituições financeiras e, especificamente, à Agência de Fomento do Estado de Goiás S.A.

O Pronampe, além de disponibilizar garantia de até 100% da operação – conforme Lei nº 14.045/2020 – limitado com um *stop loss* de 85% da carteira de cada agente financeiro, nos termos do estatuto do fundo, também disponibilizou encargos financeiros atrativos com uma taxa anual máxima correspondente à taxa SELIC mais 1,25% e com o prazo de amortização de 36 meses e carência de 8 meses, além da desburocratização do crédito por meio da dispensa de várias certidões.

5.1.1. Processo de Habilitação junto ao Pronampe

O Processo de Habitação junto ao Pronampe foi gerenciado pelo Gerente de Riscos Corporativos, com o apoio do Presidente da GoiásFomento.

Houve uma comunicação constante entre a Diretoria de Governo do Banco do Brasil – DIGOV e a GoiásFomento, por meio de várias tratativas, envio e validação das documentações solicitadas, reuniões

com a DIGOV, explicação dos processos da GoiásFomento, além de assinatura de documentos por parte do Presidente da Instituição, que teve um papel essencial no procedimento de habilitação.

A GoiásFomento conseguiu habilitação na primeira etapa do Pronampe, considerando o modelo operacional por meio da Lei nº 13.999/2020 (BRASIL, 2020c), após um longo processo de análise de crédito. Inicialmente, houve uma grande dificuldade por parte da equipe de TI da instituição em desenvolver a API (*Application Programming Interface*) para comunicação da validação de pré-reserva junto ao Banco do Brasil e, desta forma, não foi possível iniciar as operações nesta etapa. Os problemas relacionados às consultas por meio da API foram solucionados antes da abertura da segunda etapa do Pronampe.

Nesta segunda etapa houve a publicação da Lei 14.043/2020 (BRASIL, 2020d), conforme art. 20:

> A União poderá aumentar sua participação no Fundo Garantidor de Operações (FGO), adicionamento aos recursos previstos no art. 6º da Lei nº 13.999, de 18 de maio de 2020, R$ 12.000.000.000,00 (doze bilhões de reais), para concessão de garantias no âmbito do Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe).

5.2. Modelagem do Produto

A GoiásFomento efetuou avaliação da viabilidade do programa e, por conseguinte, houve uma concordância por parte da Diretora Executiva – DIREX, pela oportunidade que as garantias do programa apresentavam. O grande desafio que se impunha era o ajuste do custo da operação com o devido retorno, tendo em vista a baixa remuneração, conforme apresentado pelo Pronampe, com a proposta de 1,25 % a.a., mais taxa SELIC. Para solucioná-lo houve um planejamento e avaliou-se se de fato seria interessante deixar de efetuar aplicações financeiras ou deixar de utilizar os recursos em outras linhas de crédito mesmo com a garantia de até 100% da operação. Diante do estado de pandemia observou-se uma queda na taxa SELIC[3] e, para "fechar a conta", a GoiásFomento procurou meios para obtenção de recursos no intuito de equalizar a operação. Após a conquista da equalização a ser utilizada, foi possível viabilizar a operação para o mutuário.

5.3. Modelagem dos processos e definição das atribuições

Foi necessário efetuar adequações aos sistemas, distribuindo obrigações a vários *players* dentro da instituição, sendo que as áreas inicialmente envolvidas e definidas pela Diretoria Executiva da GoiásFomento foram: Gestão de Riscos, Controles Internos, Atendimento, Análise de Crédito, Controle de Negócios, Jurídica e Tecnologia da Informação.

A GoiásFomento criou uma resolução interna dividindo as atribuições entre as áreas num momento inicial para atendimento das etapas de pré-validação de reserva, formalização das operações e liberação do crédito ao mutuário, onde:

a. a captação de propostas ficou a cargo da Área Atendimento;
b. a análise das operações pela Área de Análise de Crédito;
c. a pré-validação de reserva pela Área de Tecnologia da Informação – em conjunto com a Área de Análise de Crédito –;

3 BCB, "Taxa Selic", *Banco Central do Brasil,* 2020. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/taxaselic.

d. a validação de retorno dos arquivos de formalização e de liberação com a Área de Negócios;
e. a adaptação da CCB para o Pronampe por parte da Área Jurídica;
f. a confecção de cédula de crédito bancária – CCB pela Área de Análise de Crédito;
g. a entrega da CCB assinada para o cliente pela Área de Atendimento; e
h. a liberação dos recursos pela Área de Negócios.

Outra resolução interna será criada para as etapas de cobrança e recuperação de crédito, com as devidas definições de papéis e atribuições, para que todo o fluxo processual do Pronampe esteja atendido no âmbito da GoiásFomento e para mitigar os riscos de perda de honra de aval por falta de procedimentos necessários e definidos nas regras do Programa e não implantados na Instituição.

5.4. Desenvolvimento de Tecnologia para adesão ao programa

Como mencionado anteriormente, foi necessário o desenvolvimento de uma interface de comunicação com o Banco do Brasil por meio de uma API (do inglês *Application Programming Interface*) para a pré-validação de reserva de forma a adequar a GoiásFomento exigências do Pronampe. Foi criado também um *software* para a geração do arquivo de remessa de formalização junto ao Banco do Brasil das operações pré-validadas e para o processamento dos arquivos de retorno disponibilizados por meio do *software* BB-SIA (BB, 2020). Foram criados, também, arquivos de liberação de crédito para informar ao Banco do Brasil após o desembolso da operação.

Houve, ainda, a necessidade de atualização do documento 3040 – Dados de Risco de Crédito, considerando as instruções de preenchimento específicas relativas às informações das operações de crédito relacionadas à crise da Covid-19 (BCB, 2020), para prestar informação ao Banco Central do Brasil comunicando a natureza da garantia, a taxa utilizada, a taxa efetiva anual, a origem dos recursos, as garantias, o porte da empresa, o prazo da operação, o valor do contrato, bem como a carência.

Arquivos diários com atualização de saldos e contratos foram desenvolvidos para prestação de informações junto ao Pronampe.

5.5. Operacionalização do Pronampe

Uma das exigências para a contratação da garantia é a documentação com o *hash code* (RFB, 2020) enviado pela Receita Federal do Brasil – RFB aos mutuários com o limite de crédito. Além dela, é necessário CNPJ válido na RFB, enquadramento com base no capital social, o enquadramento da empresa, além de outros quesitos constantes no Manual de Procedimentos Operacionais do FGO PRONAMPE (BB, 2020) e análise de crédito, de acordo com critérios internos da instituição.

Levando em conta o estado da Covid-19 e a situação de teletrabalho por parte dos colaboradores, a GoiásFomento criou em seu sítio um formulário para cadastramento das propostas *online* para o mutuário efetuar o cadastramento da solicitação de crédito, sem a necessidade de comparecimento presencial e com a possibilidade de inserção de toda a documentação *online*.

Além disso, foi desenvolvida uma cartilha específica para o Pronampe, que é apresentada no pacote de soluções financeiras da GoiásFomento como mais uma linha de crédito emergencial para o

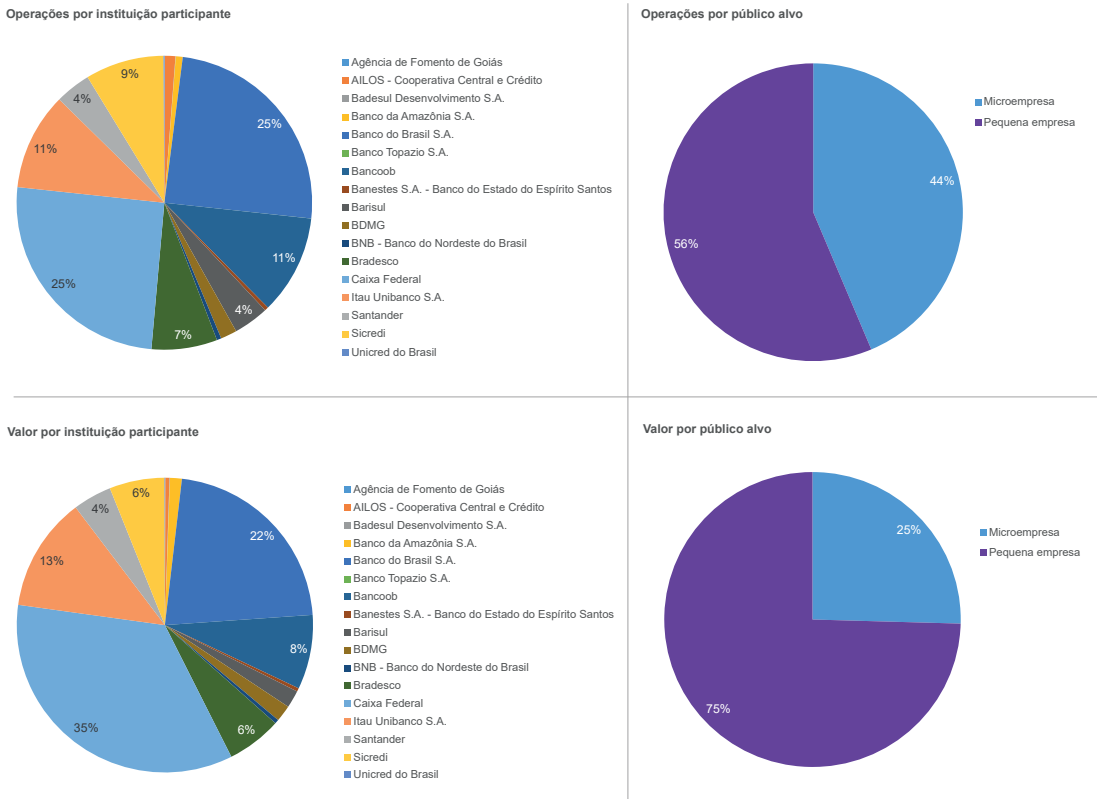
empreendedor. Com isso, houve alocação de vários clientes da instituição junto ao Pronampe, o que também contribuiu para os resultados que serão apresentados.

6. Resultados preliminares e repercussão na sociedade

O quadro 1 apresenta um gráfico comparativo dos números obtidos pela GoiásFomento em relação aos demais agentes financeiros participantes da segunda fase do Pronampe.

QUADRO 1

OPERAÇÕES GARANTIDAS PELO PRONAMPE



Resumo por instituição participante			
Instituição participante	**Operações**	**Valor Contratado**	**Valor Médio**
Agência de Fomento de Goiás	255,00	18.406.105,94	72.180,81
AILOS - Cooperativa Central e Crédito	5.076,00	135.736.609,97	26.740,86
Badesul Desenvolvimento S.A.	166,00	15.042.046,00	90.614,73
Banco da Amazônia S.A.	3.350,00	398.463.805,83	118.944,42
Banco do Brasil S.A.	109.598,00	6.796.618.797,17	62.014,08
Banco Topazio S.A.	41,00	657.369,61	16.033,41
Bancoob	48.419,00	2.516.734.194,84	51.978,24
Banestes S.A. - Banco do Estado do Espírito Santos	1.821,00	115.575.958,84	63.468,40
Barisul	17.181,00	589.946.338,58	34.337,14
BDMG	7.930,00	554.986.744,00	69.985,72
BNB - Banco do Nordeste do Brasil	2.191,00	137.971.864,63	62.972,10
Bradesco	31.902,00	1.848.072.355,49	57.929,67

Resumo por instituição participante			
Instituição participante	**Operações**	**Valor Contratado**	**Valor Médio**
Caixa Federal	112.176,00	10.665.469.352,56	9.507.800,00
Itaú Unibanco S.A.	47.473,00	3.856.514.608,72	81.235,96
Santander	17.282,00	1.305.579.358,52	75.545,62
Sicredi	38.155,00	1.849.786.162,58	48.480,83
Unicred do Brasil	413,00	15.950.729,00	38.621,62
Total geral	**443.429,00**	**30.821.512.402,28**	**69.507,21**

Resumo por público-alvo					
Público-alvo	**Empresas**	**Operações**	**Valor contratado**	**Valor médio**	**Inadimplência**
Microempresa	187.562,00	193.569,00	7.841.614.350,45	40.510,69	0,00%
Pequena empresa	226.766,00	249.860,00	22.979.898.051,83	91.971,10	0,00%
Total geral	**413.890,00**	**443.429,00**	**30.821.512.402,28**	**69.507,21**	**0,00%**

Fonte: Página do Banco do Brasil[4].

A GoiásFomento tem se destacado e evoluído, considerando a reestruturação da instituição em todos os sentidos (planejamento, processos, gestão de riscos e tecnologia), e todas as mudanças têm sido positivas para os resultados apresentados no âmbito do Pronampe. A GoiásFomento totalizou **255** operações, com Valor Contratado de **R$ 18.406.105,94** e um valor médio de **R$ 72.180,81,** considerando os dados com data-base em 25/09/2020.

O quadro 2 apresenta os resultados da GoiásFomento, no âmbito do Estado de Goiás.

QUADRO 2

OPERAÇÕES GARANTIDAS PELO PRONAMPE EM GOIÁS

4 Adaptado pelo autor a partir das informações obtidas por meio do site: <https://www.bb.com.br>. Acesso em: 20 set. 2020.

Operações por UF		
UF	**Quantidade**	**Valor**
GO	14.583,00	1.055.469.122,84
Total geral	**14.583,00**	**1.055.469.122,84**

Resumo por público-alvo					
Público-alvo	**Empresas**	**Operações**	**Valor contratado**	**Valor médio**	**Inadimplência**
Microempresa	6.516,00	6.625,00	289.681.963,26	43.725,58	0%
Pequena empresa	7.497,00	7.958,00	765.787.159,58	96.228,60	0%
Total geral	**13.993,00**	**14.583,00**	**1.055.469.122,84**	**72.376,68**	**0%**

Resumo por instituição participante			
Instituição participante	**Operações**	**Valor Contratado**	**Valor Médio**
Agência de Fomento de Goiás	228,00	16.406.151,02	71.956,80
Banco do Brasul S.A.	4.466,00	276.044.909,14	61.810,32
Bancoob	2.468,00	146.347.625,20	59.298,07
Bradesco	751,00	46.127.045,87	61.420,83
Caixa Federal	4.109,00	395.641.341,50	96.286,53
Itaú Unibanco S.A.	1.772,00	129.520.845,12	73.426,81
Santander	283,00	20.496.788,38	72.426,81
Sicredi	506,00	24.884.416,61	49.178,69
Total geral	**14.583,00**	**1.055.469.122,84**	**73.376,68**

Fonte: Banco do Brasil[5].

A GoiásFomento aparece entre os grandes *players*, como o Banco do Brasil S.A. e a CEF, demonstrando a importância da instituição no processo de levar crédito aos que necessitam, no estado de Goiás, e utilizando procedimentos e tecnologias conforme a exigência do Programa.

Como vantagens para o mutuário, podemos destacar a dispensa de IOF, de tarifas de abertura de crédito, uma taxa de juros atrativa, 1,25% a.a. , mais taxa SELIC e com até 100% de garantia e da dispensa de apresentação de certidões (BRASIL, 2020b), facilitando o crédito para aqueles que de fato necessitam.

A GoiásFomento tem desempenhado um papel importante na sociedade e no Estado de Goiás, sendo reconhecida em âmbito nacional por ter participado de um Programa lançado pelo Governo Federal e que tem fortalecido a imagem institucional. Além disso, os empresários afetados pela pandemia da Covid-19 estão sendo atendidos e recebendo o apoio financeiro necessário para a retomada de seus negócios e para manterem seus empregados.

7. Conclusão

A GoiásFomento demonstra que, apesar de não trabalhar com prazos longos, pode sim ser considerada *desenvolvimentista.*

A inclusão de empresários nos programas de retomada econômica e geração de emprego e renda, contribuirá com a redução dos índices de desemprego. A GoiásFomento acredita no potencial dessas

5 Adaptado pelo autor a partir das informações disponibilizadas pela Diretoria de Governo do Banco do Brasil – DIGOV.

empresas, que estavam sofrendo restrição de crédito e agora conseguiram o acesso e possuem alto potencial de crescimento e de inovação.

A GoiásFomento continua ativa no Pronampe e espera incluir outros produtos para utilização da garantia do FGO Pronampe, como por exemplo, os créditos com recursos oriundos do Fungetur, conforme consta no Art. 2º, parágrafo 11 da Lei Federal nº 14.043, de 19 de agosto de 2020:

> § 11. As instituições financeiras que utilizem recursos do Fundo Geral de Turismo (Fungetur), de que trata o art. 11 do Decreto-Lei nº 1.191, de 27 de outubro de 1971, poderão aderir ao Pronampe e requerer garantia do FGO para essas operações, as quais, para fins do disposto nos §§ 4º e 4ºA do art. 6º desta Lei, deverão ser agrupadas como carteira específica no âmbito de cada instituição. (NR).(BRASIL, 2020d).

Acreditamos em uma terceira fase do Pronampe, dada a grande importância para os empreendedores e para a recuperação da economia e como o maior programa de crédito da História do Brasil. Ainda existem empreendedores que necessitam de crédito e que não conseguiram acesso; a título de exemplo, os da área do turismo e também os profissionais liberais, um público que precisa voltar a produzir e que contribui de forma significativa com a economia.

Concluímos que, considerando o estado de depressão em que a economia chegou devido à pandemia da Covid-19, a GoiásFomento tem demonstrado ser um agente de grande importância no Estado de Goiás e no Brasil, levando crédito a quem necessita, mostrando alinhamento com as estratégias dos Governos do Estado e Federal, no que tange o fortalecimento dos processos de geração de emprego e renda. A partir da iniciativa do Pronampe, a GoiásFomento vem demonstrando o cumprimento do exposto em sua missão institucional de *Atuar com excelência na concessão de financiamento com foco no desenvolvimento e na redução das desigualdades sociais e regionais*, bem como o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) constantes na Agenda 2030 (ONU, 2015).

Referências

BB. 2020. Banco do Brasil S.A. [Online] Sistema de Integração via Arquivos do Banco do Brasil, set. de 2020. Disponível em: https://gmtedi.bb.com.br/#/login. Acesso em: Set. 2020.

—. 2020. Banco do Brasil S.A. [Online] **FGO Pronampe Manual de Procedimentos Operacionais**, 2 set. 2020. Disponível em: https://www.bb.com.br/docs/pub/gov/dwn/Anexo2-ManualDeProcedimentosOperacionais.pdf. Acesso em: Set. 2020.

BCB. 2020. Instruções Específicas COVID-19. **Alterações no Documento 3040 relativas a informações das operações de crédito relacionadas à crise da Covid-19.** [Online] 7 ago. 2020. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/Leiaute_de_documentos/scrdoc3040/Instrucoes_Especificas_Covid19.pdf. Acesso em: Set. 2020.

BRASIL. 2020a. Coronavírus. **Economia anuncia medidas para proteger empregos e distribuir renda.** [Online] Mai. 2020. Disponível em: https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/03/economia-anuncia-medidas-para-proteger-empregos-e-distribuir-renda. Acesso em: Set. 2020.

BRASIL. 2020b. Estabelece normas para a facilitação do acesso ao crédito e mitigação dos impactos econômicos decorrentes da pandemia de coronavírus (Covid-19). [Online] **Governo Federal**, 2020. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/dou/-/medida-provisoria-n-958-de-24-de-abril-de-2020-254003587. Acesso em: Set. 2020.

BRASIL. 2020c. **Lei nº 13.999, de 18 de maio de 2020**. Institui o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), para o desenvolvimento e o fortalecimento dos pequenos negócios; e altera as Leis nºs 13.636, de 20 de março de 2018; 10.735, de 11 de setembro de 2003 e 9.79. [Online] 18 mai. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13999.htm. Acesso em: Set. 2020.

BRASIL. 2020d. **Lei nº 14.043, de 19 de agosto de 2020**. Institui o Programa Emergencial de Suporte a Empregos; altera as Leis nºs 9.430, de 27 de dezembro de 1996, e 13.999, de 18 de maio de 2020; e dá outras providências. [Online] 19 ago. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L14043.htm. Acesso em: Set. 2020.

BRASIL. 2020e. **Lei nº 14.045, de 20 de agosto de 2020.** Altera a Lei nº 13.999, de 18 de maio de 2020, para instituir linha de crédito destinada aos profissionais liberais que atuem como pessoa física, durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e a. [Online] 20 de agosto de 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14045.htm. Acesso em: Set. 2020.

CGE. 2019. PCP. **Programa de Compliance Público do Governo de Goiás.** [Online] fev. de 2019. Acesso em: Set. 2020.

GOIÁS. 2019. **Decreto nº 9.406, de 18 de fevereiro de 2019**. Institui o Programa de Compliance Público no Poder Executivo do Estado de Goiás e dá outras providências. [Online] 18 de fevereiro de 2019. Acesso em: Set. 2020.

GOIÁS. 1999. **Lei Estadual nº 13.533, de 15 de agosto de 1999.** Institui o Programa Emergencial de Suporte a Empregos; altera as Leis nºs 9.430, de 27 de dezembro de 1996, e 13.999, de 18 de maio de 2020; e dá outras providências. [Online] 15 out. 1999. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/81375/lei-13533. Acesso em: Set. 2020.

HOPKINS, Johns. 2020. **COVID-19 Dashboard**. Corona Virus Resource Center. [Online] Set. 2020. Disponível em: https://coronavirus.jhu.edu/map.html. Acesso em: Set. 2020.

IPEA. 2020. **Carta de Conjuntura**. Visão geral da conjuntura. [Online] Jun. 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200630_cc_47_visao_geral.pdf.

ONU. 2015. Plataforma Agenda 2030. **Agenda 2030.** [Online] Set. 2015. Disponível em: http://www.agenda2030.com.br/sobre/.

RFB. 2020. **Sistema Normas Gestão da Informação**. [Online] 2020. Disponível em: http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=110180. Acesso em: Set. 2020.

Senado. 2020. **Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020.** [Online] 20 de mar. de 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm. Acesso em: Set. 2020.

TCE. 2019. IMCI. **Índice de Maturidade dos Controles Internos.** [Online] Jan. 2019. Acesso em: Set. 2020.

Cadernos Temáticos 2020

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Andrej Slivnik
Thais Sena Schettino
Jader Moraes
Flávia Moraes e Silva
Kesia Braga

PROJETO GRÁFICO
Verbo Arte Design

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA
Letra e Imagem

REVISÃO DE TEXTOS
Mônica Ramalho

Este livro foi composto em Minion Pro corpo 12/16 em dezembro de 2020.