



# PLANEJAMENTO

# ESTRATÉGICO

## 2019

## REVISADO

## **APRESENTAÇÃO**

Sob a égide das boas práticas da gestão pública e do princípio da transparência, o Diretor-Presidente da AFEAM apresenta aos seus colaboradores o Planejamento Estratégico e seu Plano Orçamentário Revisados para o exercício de 2019, alinhados ao direcionamento estratégico do Estado, com ênfase nos Programas e nas Políticas de Desenvolvimento Econômico, Social e Sustentável do Amazonas.

A referida revisão foi procedida com base nas análises da situação econômica, financeira e operacional da AFEAM no primeiro quadrimestre de 2019, bem como, levando em consideração os compromissos de ordem legal assumidos com o órgão fiscalizador e regulador (Banco Central do Brasil), e nas metas alinhadas com os acionistas visando recuperar a performance operacional da Agência.

Os projetos propostos para o exercício de 2019 têm o escopo de buscar a incessante melhoria e eficiência na prestação de serviços por meio de investimentos em inovação tecnológica, qualificação dos colaboradores, assim como o fortalecimento do sistema de governança da instituição com a criação de novas estruturas e aperfeiçoamento das existentes em conformidade com o arcabouço legal.

A Revisão do Planejamento projetado foi elaborado com a participação de todas as Gerências, visando atingir o objetivo maior de cumprimento da missão institucional da AFEAM, que é a de “Concorrer para o desenvolvimento sustentável do Estado do Amazonas, através de apoio creditício e de participações em ações técnicas público-privadas que propiciem a geração de trabalho e renda, e contribuam para a melhoria da qualidade de vida do povo amazonense”.

Por fim, registramos nossos sinceros agradecimentos a todos os colaboradores da AFEAM que, com a mesma sinergia, participaram ativamente da elaboração do presente Plano.

**Marcos Vinícius Cardoso de Castro**  
**Diretor-Presidente**

## **DIRETRIZ ESTRATÉGICA DO ESTADO**

O Governo do Estado do Amazonas estabelece dentro do seu Plano Plurianual - PPA, como parte de suas linhas gerais de ação, estratégia para o desenvolvimento Econômico e Social do Estado, por meio do incentivo ao empreendedorismo com a efetivação do Programa de Microcrédito da AFEAM e implantação de Políticas de Desenvolvimento Econômico Sustentável do Estado do Amazonas.

O Programa de Microcrédito da AFEAM foi definido como política de fomento para o desenvolvimento de atividades produtivas que propiciem a geração de oportunidades de trabalho e renda aos profissionais autônomos, Microempreendedores Individuais e Profissionais Liberais, que desejam iniciar, manter ou ampliar o seu próprio negócio, com condições mais flexíveis de acesso ao crédito, como cadastro simplificado e pesquisa cadastral com condições atrativas.

Os Produtores Rurais, Associações e Cooperativas serão atendidos por meio de linhas de financiamentos específicas atinentes ao Crédito Rural destinados às ações de créditos aos Projetos Estruturantes, Feiras Agropecuárias e Agricultura Familiar, com apoio ao fomento das Cadeias Produtivas vinculadas ao Agronegócio do Estado.

Referenciada na Política de Desenvolvimento Econômico Sustentável do Estado, que especifica setores e atividades convergentes com os investimentos da Agência de Fomento do Estado do Amazonas S.A. - AFEAM, consoante às atividades econômicas potenciais do setor primário identificadas pela Secretaria de Estado da Produção Rural – SEPROR em parceria com a AFEAM e Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas – IDAM.

Tal modelo embasa as ações da AFEAM, enquanto órgão da Administração Indireta, como a criação de programas de crédito direcionados, fomento às cadeias produtivas e outros produtos específicos que estimulem a geração de trabalho e renda, e produzam relevantes impactos econômicos e sociais.

Nesse contexto, a AFEAM primará na concessão de financiamentos concernentes às políticas de aplicação de crédito aos seguintes postulados governamental, consoante ao Capítulo VIII, da Lei nº 4.652, de 16.08.2018 – Lei de Diretrizes Orçamentária de 2019, a saber:

**CAPÍTULO VIII**

**DAS POLÍTICAS DE APLICAÇÃO DA AGÊNCIA DE FOMENTO DO  
ESTADO DO AMAZONAS**

Art. 60. A Agência de Fomento do Estado do Amazonas S. A. – AFEAM tem por finalidade promover o desenvolvimento econômico do Estado, mediante financiamento às atividades produtivas, nos termos do art. 2.º da Lei Estadual 2.505, de 12 de novembro de 1998, cabendo a ela a responsabilidade pela execução da política e dos programas específicos de financiamentos de atividades econômicas, com ênfase às micro, pequenas e médias empresas, e na produção primária no interior do Estado, inclusive as operações com recursos do Fundo de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e ao Desenvolvimento Social do Estado do Amazonas – FMPES, e do Fundo de Fomento ao Turismo, Infraestrutura, Serviços e Interiorização do Desenvolvimento do Amazonas – FTI, observados os objetivos e características operacionais desses Fundos, nos termos do art. 3.º da Lei n.º 2.505, de 12 de novembro de 1998.

Parágrafo único. Nos termos do § 1.º do art. 151 da Constituição Estadual, alterado pela Emenda Constitucional n.º 20, de 22 de dezembro de 1995, 50% (cinquenta por cento) dos recursos provenientes do Fundo de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e ao Desenvolvimento Social do Estado do Amazonas – FMPES serão destinados ao financiamento de atividades econômicas, dos quais 60% (sessenta por cento) deverão ser aplicados no interior do Estado.

Art. 61. Na concessão de financiamento a que se refere o artigo anterior, serão observadas as seguintes prioridades:

I – estímulo ao uso múltiplo e sustentável das florestas do Estado do Amazonas, mediante a utilização de seus recursos madeireiros e não-madeireiros disponíveis, utilizando manejo florestal sustentável;

II – apoio ao desenvolvimento de empreendimentos empresariais, agroindustriais, cooperativas e produtores rurais que se insiram na cadeia produtiva da fruticultura, mandiocultura, fitoterápicos e fitocosméticos, pesca e piscicultura, florestais e não-madeireiros, turismo, juta e malva, extração do látex, castanha, guaraná, feijão de praia e outras de relevâncias para o Estado;

III – apoio, de igual forma, à pecuária de leite, sob os critérios de sustentabilidade, em municípios de inequívoca vocação, além do incentivo à implantação de agroindústria e cooperativas e melhoria das já existentes, bem como

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

agroindustrialização dos derivados de origem vegetal e animal no âmbito das associações, empresas, cooperativas e de produtores individuais;

IV – apoio ao desenvolvimento das empresas, cooperativas e produtores rurais com atividades voltadas para a captura de pescado, sob critérios de sustentabilidade econômica, e da piscicultura para implantação da infraestrutura básica e melhoria das já existentes, com vistas ao aumento da produção de peixe e seus derivados;

V – estímulo à criação de ocupações econômicas;

VI – geração e aumento de renda à população;

VII – redução das desigualdades sociais e econômicas entre as microrregiões administrativas do Estado;

VIII – aumento da oferta de alimentos à população, mediante incentivos à produção local, objetivando reduzir a dependência externa existente;

IX – melhoria da qualidade de vida da população mais carente, principalmente da que vive na periferia de Manaus e no Interior do Estado, via financiamento destinado à oferta de produtos de consumo popular, mediante o apoio a vocações empresariais de baixa renda e ao desenvolvimento e fortalecimento das micro e pequenas empresas e cooperativas;

X – expansão da infraestrutura da indústria, da agricultura e da agroindústria, com prioridade para o investimento no Interior do Estado, com enfoque em ações integradas, objetivando a criação de Arranjos Produtivos Locais (APL's) de diversas atividades econômicas por meio do incentivo à produção, à organização da classe produtiva (associações e cooperativas), à articulação para comercialização e o beneficiamento da produção;

XI – necessidade da sustentabilidade ambiental de acordo com Resolução n.º 3.545, de 29 de fevereiro de 2008, Banco Central do Brasil – BACEN, que estabelece exigência de documentação comprobatória de regularidade ambiental e outras condicionantes, para fins de financiamento agropecuário no Bioma Amazônia;

XII - as concessões de financiamentos ao setor rural estão condicionadas ao cumprimento da Lei n. 12.651, de 25 de maio de 2012, Decreto n.º 7.830, de 17 de outubro de 2012, que dispõe sobre o Cadastro Ambiental Rural e Resolução n.º 4.422, de 25 de junho de 2015;

XIII – apoio com financiamento ao setor público, mais especificamente às prefeituras municipais, para aquisição de patrulhas mecânicas, barcos e ônibus para

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

transporte escolar, ambulâncias, caçambas, carros pipa, caminhões para coleta de lixo, em consonância com o plano estadual de governo, observando os preceitos da Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000 – LRF, e Portaria n.º 4, de 18 de janeiro de 2002, da Secretaria do Tesouro Nacional – STN;

XIV – apoio à inovação em empresas para aplicação no desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços, bem como aprimoramento dos já existentes, tanto em marketing quanto organizacional, no ambiente produtivo ou social, visando ampliar a competitividade das empresas no âmbito regional e até nacional;

XV – apoio ao microcrédito orientado como política de fomento para o desenvolvimento de atividades produtivas que propiciem a geração de oportunidades de trabalho e renda aos trabalhadores autônomos, microempreendedores individuais, produtores rurais, micro e pequenas empresas;

XVI – mitigação de possíveis impactos socioambientais, resultantes da aplicação do crédito, por meio da implantação da Política de Responsabilidade Socioambiental – PRSA em atendimento à Resolução n.º 4.327, de 25 de abril de 2014, do Banco Central do Brasil – BACEN;

XVII – apoio aos programas direcionados à política agropecuária e pesqueira do Estado, por meio da formalização de parceria técnica e financeira.

XVIII – será garantido crédito diferenciado, com bônus ambientais, para os financiamentos de projetos efetivamente vinculados à sustentabilidade socioambiental, no âmbito de uma política de apoio à economia verde;

XIX – apoio à geração e aumento de renda da população por meio do modelo de economia solidária;

XX – apoio ao desenvolvimento de empreendimentos empresariais do ramo da cadeia de turismo e entretenimento, jardim botânico, aquário, orquidário, zoológico, parques ecológicos com teleféricos, feiras e eventos nacionais e internacionais de pesca, gastronomia, remo, canoagem, motonáutica, esqui-aquático, ciclismo, ralis e corridas *off-road*, triatlo, rapel, tirolesa, safáris fotográficos de animais, de pássaros, de insetos, de flores e plantas;

XXI – apoio ao desenvolvimento de cooperativas de catadores de matérias recicláveis;

XXII – apoio à criação, incentivo e desenvolvimento do Polo de Reciclagem do Estado do Amazonas.

## **CONSELHO FISCAL**

**Wilson Antônio da Rocha**  
Presidente

**Eliza Maria Nascimento Albuquerque**  
Conselheira

**Fernando Silva Marquezini**  
Conselheiro

## **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

Conselheiros Eleitos\*

## **DIRETORIA**

**Marcos Vinícius Cardoso de Castro**  
Diretor-Presidente

Diretor de Crédito\*\*

Diretora de Administração\*\*

**Nota\*:** Marcos Vinícius Cardoso de Castro, Alessandro Ribeiro, Paulo Ricardo Rodrigues dos Santos e Márcia Melo Pereira Pinheiro eleitos na 35ª AGO, de 30.04.2019, aguardando processo de eleição pelo BCB.

**Nota\*\*:** João Batista Silva Tavares e Cristina Coelho da Silva eleitos na 35ª AGO, de 30.04.2019, aguardando processo de eleição pelo BCB.



## **COLABORADORES NA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2019 - REVISADO**

### **DIRETORIA DA AFEAM**

**Marcos Vinícius Cardoso de Castro** – Diretor-Presidente

Diretor de Crédito\*

Diretora de Administração\*

### **GERENTES/ASSESSORES/OUVIDOR**

**Mônica Cristina da Silva Barros** - GERAD

**Aline Mariana Castro Nascimento** – GADIR

**João Batista Silva Tavares** – AUDIN

**José Alves Pereira Neto** – GETI

**Simone Amorim Aguiar Bentes, em exercício** – GECOB

**Luana Coimbra da Rocha** – GECONT

**Wanderlan Marinho Neves Júnior** – GECOR

**Raimundo Nonato Rodrigues de Aguiar** – GETEC

**Otniel Tavares Monteiro** – GECAT

**Viviane Oliveira da Costa** – OUVIDORIA

**José Antônio Vasconcelos da Costa** - FINANCEIRO

**Cris da Silva Palmeira** – JURÍDICO

**Carlos José Veiga Crespo** - JURÍDICO

### **EQUIPE TÉCNICA DO PLANEJAMENTO**

**Raimundo Nonato Gonçalves** – GETEC / COORDENADOR

**Arthur Araújo Rodrigues Lopes** – GETEC

**Waldir da Silveira Batista** – GETEC

**Nota\*:** João Batista Silva Tavares e Cristina Coelho da Silva eleitos na 35ª AGO, de 30.04.2019, aguardando processo de eleição pelo BCB.





## SUMÁRIO

<b>PARTE I – PLANO ESTRATÉGICO</b>	
1 INTRODUÇÃO.....	11
2 MISSÃO DA AFEAM.....	12
3 ANÁLISE SWOT.....	13
4 VISÃO DE FUTURO.....	16
5 VALORES.....	17
6 POLÍTICAS.....	18
<b>FUNDAMENTOS, PREMISSAS E METAS</b>	21
<b>PARTE II – PLANO DE AÇÃO</b>	
1 DIRETRIZES/ PROJETOS/ AÇÕES.....	33
<b>METODOLOGIA</b>	
PARTE I – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	47
PARTE II – PLANO DE AÇÃO.....	47
PARTE III – PLANO ORÇAMENTÁRIO.....	47



# ***PARTE I***

# ***PLANO ESTRATÉGICO***



## **1. INTRODUÇÃO**

Nessa revisão, mantêm-se as estratégias para elaboração da revisão do Planejamento Estratégico da AFEAM para o exercício de 2019, que foram a análise do Plano do exercício anterior, levantamento do atual cenário, participação das gerências, ouvidoria e assessorias, que subsidiaram as informações para o estabelecimento das metas quantitativas e qualitativas do período em referência.

O Planejamento Estratégico é formado por três partes distintas e interdependentes: Plano Estratégico, Plano de Ação (Plano Tático/ Operacional) e Plano Orçamentário.

A primeira parte (Plano Estratégico) está composta da Análise Estratégica, que contempla os pontos fortes e a melhorar da Instituição; da Visão Futuro, que trata das expectativas de todos os empregados e do direcionamento Institucional; e as Políticas Institucionais que fundamentaram as diretrizes a serem perseguidas e o Plano de Governo do Estado.

Também fazem parte, conforme versão do Planejamento do exercício anterior, as premissas adotadas para a elaboração do Plano Orçamentário com relação à Gestão do Capital da instituição (Conforme Resolução Bacen nº 3.988, de 30/06/11) e as projeções de metas para as aplicações e retorno de crédito e de despesas administrativas.

A segunda parte (Plano Tático/Operacional) é composta pelo Plano de Ação que contempla todas as diretrizes e projetos propostos pelas áreas afins e que foram considerados como estratégicos para o atingimento da missão da AFEAM.

Por fim, a terceira parte, compreende o Plano Orçamentário – metas quantitativas – elaborado em obediência à máxima “previsão de receitas/fixação de

despesas”, e às diretrizes normativas do Banco Central, guardando, contudo, total consonância com as demais partes do Plano.

## **2. MISSÃO DA AFEAM**

Concorrer para o desenvolvimento sustentável do Estado do Amazonas, através de apoio creditício e de participações em ações técnicas público-privadas que propiciem a geração de trabalho e renda, e contribuam para a melhoria da qualidade de vida do povo amazonense.

### **3. ANÁLISE SWOT**

Para a elaboração do Planejamento Estratégico buscou-se identificar os pontos em que a instituição apresenta performances positivas, bem como, aqueles pontos que considera como gargalos e/ou ameaças para o pleno cumprimento de sua missão, abrangendo as áreas meio e fim.

Dessa forma, serão elencados a seguir os pontos fortes, subdivididos em forças e oportunidades, e os pontos fracos, a melhorar, subdivididos em fraquezas e ameaças.

#### **3.1. PONTOS FORTES:**

##### **3.1.1. Forças (Interno):**

- a) A AFEAM dispõe de Linhas de Crédito para micro e pequenos negócios bastante competitivas de maneira a atender o público-alvo da empresa na medida de suas necessidades, com prazos flexíveis e taxas reduzidas e atraentes.
- b) Mais de 86% dos empregados da instituição têm formação em nível superior, aliado aos constantes treinamentos, de capacitação e atualização, promovidos pela AFEAM ao seu corpo funcional;
- c) Disponibilidade de recursos de Fundo Estadual para aplicação em crédito de fomento;
- d) A cultura da organização voltada para o desenvolvimento regional sustentável;
- e) Geração de oportunidades de negócios em todos os municípios do Estado por meio do Programa de Microcrédito;
- f) Oferece plano de benefícios aos empregados;
- g) Possui autonomia financeira e Administrativa;
- h) Atendimento permanente no setor primário por meio de parceria com SEPROR/IDAM;

- i) Descentralização do atendimento por meio da presença permanente em municípios estratégicos do Estado, através de Postos de Atendimentos - PA's AFEAM - (Manacapuru, Manicoré, Itacoatiara, Tefé, Rio Preto da Eva, Eirunepé e Presidente figueiredo);

### 3.1.2. Oportunidades (Externo):

- a) Capacidade de captação de recursos das esferas municipal, estadual, federal e internacional;
- b) Participação em projetos de interesse do Governo do Estado, na condição de agente financeiro;
- c) Possibilidade de parcerias por meio de investimentos no mercado de empresas que fazem parte de incubadoras e aceleradoras, por meio de fundos, acordos de investimentos ou financiamentos;
- d) Percepção de novos horizontes capazes de oportunizar novas fontes de financiamentos por meio de credenciamentos juntos a instituição financeira para operacionalizar linhas de créditos com recursos da Financiadora de Estudos e Pesquisas – FINEP, dentre outros.
- e) Atuação em novos mercados de operações financeiras autorizadas pela Resolução n°. 2828, de 30.03.2001, com redação dada pela Resolução n°. 3757, de 01.07.2009, e alterada pela Resolução 4.023, de 27.10.2011;
- f) Estabelecimento de parcerias com instituições públicas e privadas para suporte ao processo de crédito (Cetam, Senac, Idam, Sebrae, Sepror, Outros).

## **3.2 PONTOS A MELHORAR:**

### **3.2.1. Fraquezas (Interno):**

- a) Grande dependência de recursos financeiros do FMPES;
- b) Necessidade de obtenção de novas fontes de recursos, como forma de aumentar a receita sustentável, permitindo assim, o aumento do poder de alavancagem, e com isto atender as demandas de créditos reprimidas, além, de possibilitar o equilíbrio econômico-financeiro da AFEAM;
- c) Cultura de risco, governança e sustentabilidade;
- d) Atendimento permanente no interior do Estado, dos setores secundário e terciário, em apenas sete municípios por meio de Postos de Atendimentos – PA's;

### **3.2.2. Ameaças (Externo):**

- a) Perda de competitividade dos produtos do PIM em relação aos produtos importados de outros países concorrentes, tendo como consequência, a queda no faturamento das empresas contribuintes do FMPES e, por conseguinte, a redução na arrecadação anual;
- b) A concessão de incentivos fiscais similares ao da ZFM, a outros Estados com condições logísticas melhores do que o Amazonas e mais próximos dos grandes centros de consumo, o que influencia na redução da arrecadação do FMPES;
- c) Concorrência dos bancos privados de grande porte e outras instituições financeiras internacionais no nicho de mercado tradicionalmente atendido pelas instituições financeiras de desenvolvimento.

## **4. VISÃO DE FUTURO**

São as expectativas e aspirações que a AFEAM pretende atingir nos próximos 10 (dez) anos:

“Ser referência enquanto instituição financeira de fomento pela excelência de sua atuação como agente de desenvolvimento sustentável da região amazônica, com presença permanente nos municípios polos das nove sub-regiões do Estado do Amazonas”.



## **5. VALORES**

- 5.1. Permanente Responsabilidade Social;
- 5.2. Sustentabilidade;
- 5.3. Efetividade no uso dos Recursos;
- 5.4. Excelência no Padrão de Qualidade;
- 5.5. Humanização nos Relacionamentos;
- 5.6. Harmonização de interesses Agência-Comunidade;
- 5.7. Valorização dos Recursos Humanos.

## **6. DAS POLÍTICAS**

**6.1. POLÍTICA INSTITUCIONAL** de relacionamento da Instituição com organismos internos e externos, nacionais e internacionais, bem como, com a comunidade em geral, visando novas parcerias e a manutenção do cumprimento de sua missão.

**6.2. POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS** definido com regras e responsabilidades para a aplicação de boas práticas consolidadas nas metodologias atuais de gerenciamento de projetos, visando à melhoria da eficácia dos projetos em desenvolvimento, existentes e novos, dentro da Instituição.

**6.3. POLÍTICA DE GESTÃO POR PROCESSOS E DE CONTROLES INTERNOS** com intuito de focar os processos organizacionais como instrumentos de gestão, ampliando a utilização dos processos de negócios para gerir riscos, controles internos, competências e conhecimentos, a fim de aumentar a governança empresarial, garantir aderência a regulamentos e legislações, inovar e ser competitiva no mercado.

**6.4. POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE** voltada ao equilíbrio econômico-financeiro da AFEAM e ao desenvolvimento do Estado do Amazonas. Buscando, em cada ação, a otimização dos recursos disponíveis, utilizando técnicas e procedimentos que permitam a maximização de resultados e a minimização de custos, promovendo a interiorização e o desenvolvimento, através de ações geradoras de trabalho e renda.

**6.5. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS** orientada pela ênfase no desempenho eficaz e eficiente e na contribuição que os Empregados praticam para o alcance da missão da Instituição, para tanto, o desenvolvimento destes deve ser planejado, antecipando-se a acontecimentos e necessidades futuras, de maneira a garantir que estes possuam as habilidades e conhecimentos necessários às atividades propostas.

**6.6. POLÍTICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO** para identificação e implementação de soluções tecnológicas ágeis, eficientes, modernas e seguras, em todos os segmentos da Instituição.

**6.7. POLÍTICA DE CLIENTE E MERCADO** para a difusão dos produtos da Instituição, de acordo com o princípio da maximização das oportunidades de mercado e dos resultados sociais, com o foco no cliente. Buscando perseguir, de forma incessante, um padrão de qualidade na consecução, na prestação de serviços, de forma a satisfazer as necessidades presentes e futuras dos seus clientes, transmitindo confiança, segurança e credibilidade, fortalecendo a imagem da instituição diante da sociedade, através da divulgação de suas ações.

**6.8. POLÍTICA OPERACIONAL** de aplicação dos recursos junto à comunidade amazonense e do acompanhamento do seu uso, de acordo com o princípio da preservação do social, e na observância das regras, prudência disciplinadoras do processo de crédito. Conciliar o modo de operar e atender as necessidades dos clientes internos e externos com os interesses da Instituição.

**6.9. POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL** estabelecendo diretrizes, normas e procedimentos que assegurem a busca por ações que promovam o desenvolvimento sustentável, por meio da inclusão social, viabilidade econômica e respeito ao meio ambiente, atendendo às necessidades das gerações atuais, sem comprometer as gerações futuras. Envolvendo a ética, a responsabilidade e o desenvolvimento de ações práticas, atitudes com a comunidade e a força de trabalho, promovendo a inserção de todos os processos que compõem a gestão empresarial da Instituição, apoiando ações socialmente responsáveis junto a todos os públicos com os quais ela se relaciona, de modo a contribuir com a sociedade e o meio ambiente e estejam direcionadas levando em consideração as expectativas das partes interessadas e os requisitos legais aplicáveis, a fim de que o respeito à diversidade de opiniões e a busca em atender de forma contínua as premissas do desenvolvimento do Estado do Amazonas permaneçam difundidos em toda a Instituição e sejam praticados em suas relações.

# ***FUNDAMENTOS, PREMISSAS E METAS***



## **FUNDAMENTOS E PREMISSAS PARA A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AFEAM 2019**

### **1. FUNDAMENTOS:**

- **Atendimento às exigências do Acordo de Basileia III:**
  - Melhorar a capacidade da AFEAM em absorver choques decorrentes de estresse financeiro e econômico, qualquer que seja sua origem;
  - Aprimorar as práticas de gestão e governança e fortalecer a transparência;
  - Adoção de medidas micro e macroprudenciais.
  
- **Adequação ao Pilar II do Acordo de Basileia II:**
  - Assegurar que a Afeam tenha capital suficiente para suportar todos os riscos inerentes ao seu negócio;
  - Desenvolver e adotar melhores técnicas de gestão e monitoramento e administração de seus riscos;
  - Metas consistentes e abrangentes.
  
- **Gerenciamento de Capital (Resolução BACEN 3.988, de 30.06.2011):**
  - Planejamento de metas e de necessidade de capital, considerando os objetivos estratégicos da instituição;
  - Estabelecimento de Plano de contingência de capital;
  - Monitoramento e controle de capital.
  
- **Gerenciamento Integrado de Risco (Resolução BACEN 4.557, de 23.02.2017):**
  - Definição dos níveis de riscos que a instituição está disposta a assumir;
  - Integração dos riscos a que a instituição está disposta e mensuração de seus impactos no patrimônio da empresa.
  
- **Principais fontes de capital da instituição.**
  - Recursos Próprios; e
  - Recursos do Fundo de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e ao Desenvolvimento Social do Estado do Amazonas – FMPES.

## **2. PREMISSAS:**

### **2.1. CENÁRIO**

Visando a efetiva reorganização operacional e administrativa da instituição, o Diretor-Presidente da AFEAM, Senhor Marcos Vinícius Cardoso de Castro, determinou a Revisão do Planejamento Estratégico 2019, por meio de despacho exarado em 14.05.2019.

O teor do Planejamento Estratégico de 2019, aprovado em 27.12.2018, fazia uma previsão de resultado positivo de R\$ 2.750 mil, contudo, não previa os valores relevantes de provisão de BNDUS, estimados em decorrência das determinações do Banco Central do Brasil – BCB, associado às mudanças ocorridas após a aprovação Ad Referendum do Planejamento, que impactaram diretamente no resultado. A exemplo do conhecimento do processo nº 10283.902622/2011-60 de IRPJ sobre a renda de Pessoa Jurídica, ano calendário 2003, que teve manifestação de Inconformidade Improcedente pela Receita Federal do Brasil, obrigando a AFEAM ao pagamento de considerado valor, não previsto na provisão de dotação orçamentária.

A aludida Revisão foi realizada em observância às premissas da gestão eficiente dos recursos, o equilíbrio das despesas com as receitas, redução de custos, readequação de processos, fortalecimento dos controles internos, da gestão de riscos, etc.

Enfim, com essa Revisão do Planejamento e as novas projeções, mesmo que conservadora, de novos cenários para o período de junho a dezembro do corrente exercício, busca-se novas fontes de recursos, utilizando, por exemplo, o Fundo Constitucional de Financiamento do Norte – FNO, que propicie a geração de receita.

### **2.2. PLANO 2019**

Os índices econômicos no Plano Orçamentário consideram um cenário conservador para 2019, e foram obtidos a partir das fontes: Relatório Focus, Banco Central do Brasil, Relatório ABDE, todos extraídos na data-base de junho de 2019, que serviram de base para elaboração própria.

- Projeção da inflação 2019 – média de 4,00%;

- Projeção de crescimento do PIB em 1,00%;
- TJLP igual a 6,75% ao ano (1º trimestre);
- TJLP igual a 6,50% ao ano (2º e 3º trimestres);
- TJLP igual a 6,00% ao ano (4º trimestre);
- Taxa Selic partindo de 6,50% em janeiro a 6,00% ao ano em dezembro;
- Média de taxas de juros de contratação, conforme a tabela de taxas vigente da AFEAM.

## **ESTABELECIMENTO DE METAS PARA 2019**

### **METAS QUANTITATIVAS**

O estabelecimento das metas visam impulsionar a instituição para a recuperação de sua performance operacional e administrativa num curto espaço de tempo, assim como melhorar seu resultado econômico.

#### **1. METAS PARA CONTROLE DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS:**

- a) Para a projeção das despesas foram utilizados:
- Valores registrados no primeiro quadrimestre de 2019;
  - Valores de contratos fixos, acrescido da previsão de reajuste;
  - Projeção da inflação 2019 (média de 4,00%);
  - Reajustes salariais obrigatórios a partir de setembro/2019 (média de 5,00%);
  - Reajustes benefícios Acordo Coletivo de Trabalho - ACT a partir de setembro/2019 (média de 5,00%);
  - Projetos do Planejamento Estratégico 2019, que tenham a necessidade de aporte de recursos;
  - Investimento em treinamento do capital intelectual da AFEAM;
- b) As **despesas administrativas** estão previstas para 2019 na ordem de **R\$ 47.253 milhões**, com média mensal de **R\$ 3,94 milhões**, conforme a Projeção de Despesas do Plano Orçamentário;
- c) Os Investimentos para a melhoria da infraestrutura em 2019 também estão nas metas de controle, com um valor total de **R\$ 1.573 mil**;
- d) A GERAD terá como meta principal a redução das **despesas administrativas** em **5% (cinco por cento)** em relação ao orçado para 2019.



**2. METAS DE APLICAÇÃO DE CRÉDITO:**

- a) As metas estabelecidas referem-se à dotação orçamentária da AFEAM, prevista para aplicação de crédito para o exercício de 2019, com especial destaque para a carteira de risco e rentabilidade operacional;
- b) As projeções de investimento em crédito foram definidas de acordo com:
- As disponibilidades de recursos no encerramento do 1º quadrimestre de 2019;
  - A projeção das Ações de Crédito da Capital e do Interior;
  - A projeção do Programa de Microcrédito AFEAM;
  - A projeção para o AFEAM AGRO – Crédito de Varejo, Feiras e Exposições Agropecuárias, Agronegócios e Agricultura Familiar;
  - O incentivo a projetos para o desenvolvimento das cadeias produtivas do Estado;
  - O fomento específico aos clientes de varejo, mix e middle da AFEAM.
- c) A previsão de aplicação de crédito para 2019 fica estabelecida na ordem de **R\$ 95 milhões**, sendo distribuída da seguinte forma:

❖ Fonte Recursos Próprios – **R\$ 15.000 mil**, com a seguinte distribuição:

	EM R\$ MIL
<b>AFEAM MIX</b>	<b>5.000</b>
<b>AFEAM MIDDLE</b>	<b>10.000</b>
<b>Total para Aplicação Recursos Próprios</b>	<b>15.000</b>

❖ Fonte FMPES – **R\$ 80.000 mil**, com a seguinte distribuição:

	EM R\$ MIL
<b>1. FMPES AFEAM AGRO – CRÉDITO RURAL</b>	<b>22.500</b>
○ Feiras Agropecuárias / Agronegócios	7.100
○ Agricultura Familiar - Microcrédito	10.000
○ Crédito de Varejo	5.400
<b>2. FMPES CRÉDITO DE VAREJO (SECUNDÁRIO TERCIÁRIO)</b>	<b>20.000</b>
○ Varejo I – Interior (AIC/Balcão)	9.010

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

○ Varejo I – Capital (AIC/Balcão)	6.240
○ Varejo II – Interior	1.750
○ Varejo II – Capital	3.000
<b>3. FMPES PROGRAMA AFEAM MICROCRÉDITO</b>	<b>30.000</b>
○ Microcrédito Interior	13.500
○ Microcrédito Capital	16.500
<b>4. FMPES PROGRAMA AFEAM MIX</b>	<b>5.000</b>
<b>5. FMPES PROGRAMA INOVAR</b>	<b>500</b>
<b>6. FMPES CONVÊNIOS</b>	<b>2.000</b>
○ Reintegrar (AFEAM-SEAP)	1.000
○ Crédito Solidário (AFEAM-FPS)	1.000
<b>8. TOTAL PARA APLICAÇÃO DE CRÉDITO (FMPES)</b>	<b>80.000</b>

**3. METAS DE RETORNOS DE FINANCIAMENTOS E CONTROLE DE INADIMPLÊNCIA:**

3.1 As metas estão relacionadas com a previsão de redução e/ou manutenção da taxa de inadimplência para o FMPES e Carteira de Risco, Recuperação de Créditos Compensados e com a previsão de reembolso de parcelas (efeito caixa), por fonte de recursos, mensalmente, são elas:

- a) Meta de **manutenção** da taxa de inadimplência a partir de 15 (quinze) dia dos financiamentos concedidos com recursos do **BNDES** em 0,00% - **Parecer GECOB: Data Base outubro 2018;**
- b) Meta de **manutenção** da taxa de inadimplência a partir de 15 (quinze) dia dos financiamentos concedidos com recursos do **FMPES ESPECIAL** em 3,97% - **Parecer GECOB: Data Base outubro 2018;**
- c) Meta de **manutenção** da taxa de inadimplência a partir de 15 (quinze) dia dos financiamentos concedidos com recursos do **RECURSOS PRÓPRIOS** em 0,29%. - **Parecer GECOB: Data Base outubro 2018;**
- d) Meta de **redução** da taxa de inadimplência a partir de 60 (sessenta) dia dos financiamentos concedidos com recursos do **FMPES VAREJO** de 6,74% para 6,70%. - **Parecer GECOB: Data Base outubro 2018;**
- e) Meta de **redução** da taxa de inadimplência a partir de 60 (sessenta) dia dos financiamentos concedidos com recursos do **FMPES MICROCRÉDITO** de 12,57% para 9,00%. - **Parecer GECOB: Data Base outubro 2018;**

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

f) Meta de **recuperação** de créditos compensados para cada fonte de recurso, em termos percentuais, conforme o **Parecer GECOB: Data Base outubro 2018:**

EM R\$ MIL

<b>RETORNO CRÉDITO COMPENSADO</b>			
<b>Linha de Crédito</b>	<b>Saldo (R\$)</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Valor a ser Recuperado (R\$)</b>
FMPES Especial	27.327	0,50	137
Recursos Próprios	11.837	2,00	237
BNDES / FINAME	1.733	0,00	0,00
FMPES VAREJO	320.259	0,66	2.107
o FMPES Capital	101.096	1,00	1.011
o FMPES Interior	219.163	0,50	1.096
FMPES MICROCRÉDITO	45.457	4,42	2.008
o FMPES Capital	18.985	5,00	949
o FMPES Interior	26.472	4,00	1.059
<b>TOTAL</b>	<b>406.613</b>	<b>1,10</b>	<b>4.489</b>

- Meta geral **1,10%** de recuperação dos créditos compensados – **Parecer GECOB: Data Base outubro 2018;**

3.1.1 Os parâmetros para a definição do retorno de financiamentos seguiram uma análise histórica dos recebimentos por fonte de recursos em 2018 em relação ao SCE, conforme segue:

<b>Fontes de Recursos</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Referência</b>
FMPES Especial	69,82	do retorno previsto.
Recursos Próprios	75,55	do retorno previsto.
BNDES/FINAME	109,87	do retorno previsto.
FMPES Convencional (Capital)	114,07	do retorno previsto.
FMPES Convencional (Interior)	110,70	do retorno previsto.
FMPES Microcrédito (Capital)	95,65	do retorno previsto.
FMPES Microcrédito (Interior)	90,32	do retorno previsto.
FTI	138,13	do retorno previsto.

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

3.1.2 Os parâmetros para as metas de reembolso mensal em 2019 foram determinados de acordo com a capacidade da Gecob em efetivar os recebimentos previstos:

<b>Fontes de Recursos</b>	<b>Percentual</b>	<b>Referência</b>
FMPES Especial	80,00%	sobre o retorno das parcelas vincendas.
Rec. Próprios Tradicional	98,00%	sobre o retorno das parcelas vincendas.
Rec. Próprios Mix	98,00%	sobre o retorno das parcelas vincendas.
Rec. Próprios Middle	98,00%	sobre o retorno das parcelas vincendas.
BNDES/FINAME	100,00%	sobre o retorno das parcelas vincendas.
FMPES Varejo. - Capital	92,00%	sobre o retorno das parcelas vincendas.
FMPES Varejo. (Interior)	85,00%	sobre o retorno das parcelas vincendas.
FMPES Microcrédito (Capital)	84,50%	sobre o retorno das parcelas vincendas.
FMPES Microcrédito (Interior)	80,00%	sobre o retorno das parcelas vincendas.

<b>Fontes de Recursos</b>	<b>Percentual</b>	<b>Referência</b>
FMPES Especial	80,00%	sobre o retorno das parcelas vencidas.
Rec. Próprios Tradicional	98,00%	sobre o retorno das parcelas vencidas.
Rec. Próprios Mix	98,00%	sobre o retorno das parcelas vencidas.
FMPES Varejo. - Capital	75,00%	sobre o retorno das parcelas vencidas.
FMPES Varejo. (Interior)	72,00%	sobre o retorno das parcelas vencidas.
FMPES Microcrédito (Capital)	65,00%	sobre o retorno das parcelas vencidas.
FMPES Microcrédito (Interior)	60,00%	sobre o retorno das parcelas vencidas.

3.2 Metas Retornos de Financiamentos para 2019:

a) EM R\$ MIL

<b>PREVISÃO SOBRE AS PARCELAS VINCENDAS – (CARTEIRA ATIVA)</b>		
<b>Linha de Crédito</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>	<b>Valor Retorno (R\$)</b>
<b>FMPES Especial</b>	<b>1.681</b>	<b>1.345</b>
<b>Recursos Próprios</b>	<b>6.272</b>	<b>6.146</b>
o RP Tradicional	1.623	1.590
o RP Mix	3.125	3.063
o RP Middle	1.524	1.493

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

<b>BNDES/FINAME</b>	<b>1.392</b>	<b>1.392</b>
<b>FMPES Convencional</b>	<b>32.896</b>	<b>28.936</b>
o FMPES Capital	13.924	12.810
o FMPES Interior	18.972	16.126
<b>FMPES Microcrédito</b>	<b>27.743</b>	<b>22.664</b>
o FMPES Capital	10.425	8.809
o FMPES Interior	17.318	13.855
<b>FTI</b>	<b>1.935</b>	<b>1.548</b>
<b>Outros</b>	<b>1.335</b>	<b>934</b>
<b>TOTAL</b>	<b>73.254</b>	<b>62.965</b>

b)

EM R\$ MIL

<b>PREVISÃO SOBRE AS PARCELAS VENCIDAS – (CARTEIRA ATIVA)</b>		
<b>Linha de Crédito</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>	<b>Valor Retorno (R\$)</b>
<b>FMPES Especial</b>	<b>264</b>	<b>211</b>
<b>Recursos Próprios</b>	<b>120</b>	<b>118</b>
o RP Tradicional	71	70
o RP Mix	49	48
o RP Middle	0	0
<b>BNDES/FINAME</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FMPES Convencional</b>	<b>5.693</b>	<b>4.143</b>
o FMPES Capital	1.500	1.124
o FMPES Interior	4.193	3.019
<b>FMPES Microcrédito</b>	<b>11.673</b>	<b>7.161</b>
o FMPES Capital	3.148	2.047
o FMPES Interior	8.524	5.114
<b>FTI</b>	<b>348</b>	<b>278</b>
<b>Outros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18.098</b>	<b>11.911</b>

c) Metas Totais de Retornos de Financiamentos para 2019

EM R\$ MIL

<b>PREVISÃO SOBRE AS PARCELAS VINCENDAS E VENCIDAS (CARTEIRA ATIVA + CRÉDITO COMPENSADO)</b>				
<b>Linha de Crédito</b>	<b>Valor da Carteira</b>	<b>Ret. Crédito Compensado</b>	<b>Retorno da Carteira</b>	<b>Previsão de Retorno</b>
<b>FMPES ESPECIAL</b>	<b>1.945</b>	<b>137</b>	<b>1.556</b>	<b>1.693</b>

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

<b>Recursos Próprios</b>	<b>6.392</b>	<b>237</b>	<b>6.264</b>	<b>6.501</b>
○ RP Tradicional	1.694	237	1.660	1.897
○ RP Mix	3.174	0	3.111	3.111
○ RP Middle	1.524	0	1.493	1.493
<b>BNDES/FINAME</b>	<b>1.392</b>	<b>0</b>	<b>1.392</b>	<b>1.392</b>
<b>FMPES Convencional</b>	<b>38.589</b>	<b>2.107</b>	<b>33.079</b>	<b>35.186</b>
○ FMPES Capital	15.424	1.011	13.934	14.945
○ FMPES Interior	23.165	1.096	19.145	20.241
<b>FMPES Microcrédito</b>	<b>39.416</b>	<b>2.008</b>	<b>29.825</b>	<b>31.833</b>
○ FMPES Capital	13.574	949	10.856	11.805
○ FMPES Interior	25.842	1.059	18.969	20.028
<b>FTI</b>	<b>2.283</b>	<b>0</b>	<b>1.826</b>	<b>1.826</b>
<b>Outros</b>	<b>1.335</b>	<b>0</b>	<b>934</b>	<b>934</b>
<b>TOTAL</b>	<b>91.352</b>	<b>4.489</b>	<b>74.876</b>	<b>79.365</b>

#### **4. METAS GERAIS**

##### **a) Resultado 2019:**

Resultado do Exercício – R\$ 2.159 mil negativo;

**b) Patrimônio Líquido em Dezembro de 2019:** R\$ 83.441 mil;

##### **c) Rentabilidade 2019:**

Resultado do Exercício - (2,59%);

**d) Rendas de operação de crédito 2019** (RP, BNDES, FMPES ESP.): R\$ 4.916 mil;

**e) Rendas de Títulos e Valores Mobiliários 2019:** R\$ 31.371 mil;

**f) Rendas de Prestação de Serviços 2019** (Fundos, RP, Taxas e Tarifas): R\$ 44.015 mil;

**g) Arrecadação FMPES 2019:** R\$ 193.119 mil (100%) - Lei Estadual nº 2.826/2003;

**i) Investimentos em Novos Projetos 2019:** R\$ 1.573 mil.

## **METAS QUALITATIVAS**

### **AÇÕES OPERACIONAIS (PROCESSO DE CRÉDITO)**

- Implementar Soluções Financeiras com Base Tecnológica – FINTECH;
- Realizar Crédito Digital;
- Realizar Renegociação de Financiamentos no Site da AFEAM;
- Terceirizar a Cobrança Extrajudicial da AFEAM;
- Buscar o Credenciamento da AFEAM junto ao Fundo Constitucional de Financiamento do Norte – FNO.

### **AÇÕES ADMINISTRATIVAS**

- Implantar Gerenciamento por Processos na AFEAM;
- Estabelecer Novo Marketing Institucional;
- Reorganizar a Estrutura Física da AFEAM e Adquirir Móveis e Equipamentos.

### **AÇÕES TECNOLÓGICAS**

- Implantar Metodologia de Desenvolvimento de Sistema (MDS);
- Implantar Camada de Segurança para Sistema WEB;
- Adequar o espaço da GETI
- Buscar novas Tecnologias para Desenvolvimento de Sistemas;
- Migrar do Sistema SISPRO para ambiente CLOUD;
- Atualizar Ambiente Operacional Centralizado – Software/Sistema Operacional e SGBD;
- Implementar Sistema de Monitoramento;
- Reestruturar o Backup Corporativo;
- Atualizar Ambiente Operacional Descentralizado – Software Pacote Office e mudança do e-mail para Microsoft;
- Adequar o site backup;
- Disponibilizar serviço de comunicação de dados compatível com as necessidades da AFEAM;
- Renovar o Parque Tecnológico com a Aquisição de 100 (cem) estações de trabalhos 30 (trinta) notebooks.
- Implantar o Sistema de Gerenciamento de Riscos, Compliance, Gestão de Capital, DLO e Testes de Estresse;
- Implantar o sistema de gestão de processos judiciais: acompanhamento de tramitação, gestão de custas processuais, gestão de provisões contábeis e controle de intimações.



**AMAZONAS**  
GOVERNO DO ESTADO

# ***PARTE II***

# ***PLANO DE AÇÃO***





**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

**DIRETRIZES/ PROJETOS/ AÇÕES**

**DIRETRIZ Nº 01: Otimizar a Gestão de Processos Administrativos e Operacionais da AFEAM.**

**PROJETO Nº 01: Implantar Gerenciamento por Processos na AFEAM**

AÇÃO	ETAPA/ATIVIDADE	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA		GESTOR	APOIO
			INÍCIO	TÉRMINO		
	1. Treinamento de equipe	10.000,00	JUL	JUL		GERAD
1 – Mapear os principais processos das Gerências da AFEAM.	2. Gestão de Crédito - Recursos Próprios	500,00	JUN	JUL	GETEC	GECOB
	3 - Gestão de Bens Materiais, Patrimônio e Bens Não de Uso - BNDU's	-	JUN	JUN		GERAD
	4- Gestão de Processos jurídicos	1.500,00	JUL	SET		GEJURI/GERAD/GECONT
	5 – Gestão de Crédito - Fundos Públicos - Microcrédito capital	1,500,00	AGO	OUT		GECOB
	6 - Gestão de Crédito - Fundos Públicos - Microcrédito Interior	1.000,00	NOV	DEZ		GECOB
	7 - Gestão de Crédito - Fundos Públicos - Varejo -Capital	500,00	NOV	DEZ		GECOB GECAT
	8 - Gestão de Crédito - Fundos Públicos - Varejo - Interior	-	OUT	DEZ		
	9 - Gestão de contábeis.	-	OUT	DEZ		GECONT
	10 - Gestão de Tecnologia e Informação	-	NOV	DEZ		GETI
	11 - Gestão Administrativas (patrimônio, aquisição, gestão de contrato, segurança, manutenção de patrimônio).	-	NOV	DEZ		GERAD
	12 – Gestão de Recursos Humanos.	-	DEZ	DEZ		GERAD
	13 - Solicitar aprovação final da Diretoria.	-	DEZ	DEZ		
	14 - Manualizar Procedimentos					
		<b>VALOR ORÇADO DO PROJETO</b>	<b>15.000,00</b>			

**NOTA: 7. Término previsto para jan\_20; 8. Término previsto para abril\_20; 9. Término previsto para abr\_20; 10. Término previsto para fev\_20; 11. Término previsto para abri\_20; 12. Término previsto para jun\_20; 13. e 14. Término previsto para dez\_20.**

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

**DIRETRIZ 02: Soluções de Inovações dos Produtos da AFEAM.**

**PROJETO Nº 01: Soluções Tecnológica para o Setor Primário – FINTECH.**

AÇÃO	ETAPA/ATIVIDADE	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA		GESTOR	APOIO
			INÍCIO	TÉRMINO		
1– Contratação de empresa especializada no desenvolvimento de software ou customização, para o setor primário.	1 – Análise dos produtos já disponíveis no mercado.	-	JUN	JUL	GETEC	GECAT GETI GECOB
	2 – Benchmarking de produtos de outras instituições financeiras - pesquisa	-				
	3 –Licitação	-	JUL	AGO		
	4 – Construção da proposta de implantação do produto/serviço, inclusive com a tecnologia utilizada.	-	AGO	SET		
	5 – Solicitar aprovação final da diretoria.	R\$30.000,00	SET	SET		
	<b>VALOR ORÇADO DO PROJETO</b>	<b>R\$ 30.000,00</b>				GETI GERAD

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

**PROJETO Nº 02: Crédito Digital.**

AÇÃO	ETAPA/ATIVIDADE	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA		GESTOR	APOIO
			INÍCIO	TÉRMINO		
1 – Disponibilizar funcionalidade no Site da AFEAM, que permita o cliente cadastrar sua proposta de financiamento, de forma rápida e segura.	1 – Construção da proposta de implantação do produto/serviço, inclusive com a tecnologia utilizada.	-	JUN	JUL	GETEC	GECAT GETI GECOB
	2 – Aquisição de hardware e software para ajustes do Site.	R\$ 2.000,00	JUL	JUL		
	3 – Solicitar aprovação final da Diretoria	-	AGO	AGO		
	4 – Treinamento.	-	SET	SETO		
	<b>VALOR ORÇADO DO PROJETO</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>				

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

**PROJETO Nº 03: Automação da Renegociação de Financiamentos no Site da AFEAM.**

AÇÃO	ETAPA/ATIVIDADE	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA		GESTOR	APOIO
			INÍCIO	TÉRMINO		
1 – Disponibilizar a funcionalidade para renegociação de financiamentos no Site Institucional da AFEAM.	1 – Desenvolvimento de funcionalidade para renegociação de financiamentos de clientes para implementação no site institucional.	-	JUL	AGO	GETEC	GECAT GETI GECOB
	2 – Aquisição de hardware e software para o servidor do site.	R\$ 2.000,00	AGO	AGO		
	3 – Construção da proposta de implantação do produto/serviço, inclusive com a tecnologia utilizada.	-	SET	SET		
	4 – Solicitar aprovação final da diretoria.	-	OUT	OUT		
	5 – Treinamento das equipes operacionais. 6 – Manualizar procedimentos.	-	OUT	OUT		
	<b>VALOR ORÇADO DO PROJETO</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>				

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

**PROJETO Nº 04: Terceirização de Cobrança Extrajudicial da AFEAM.**

AÇÃO	ETAPA/ATIVIDADE	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA		GESTOR	APOIO
			INÍCIO	TÉRMINO		
1 – Contratar, por meio de credenciamento, de empresas especializadas em prestação de serviços de cobrança de operações inadimplentes, contratadas com recursos do FMPES	1 – Identificar empresas especializadas em prestação de serviços de cobrança.	-	MAR	MAR	GETEC	GECAT GETI GECOB
	2 – Reunir com as empresas para identificar os seus serviços e experiência no mercado;	-	ABR	MAI		
	3 – Construção da proposta de credenciamento e do edital	60.000,00	MAI	JUN		
	4 - Encaminhar à PGE o Projeto Básico, Edital e Minuta de contrato para consulta técnico-jurídico	-	JUN	JUL		
	4 – Solicitar aprovação final da diretoria.	-	AGO	AGO		
	5 – Treinamento das equipes operacionais. 6 – Manualizar procedimentos		SET	SET		
	<b>VALOR ORÇADO DO PROJETO</b>	<b>R\$60.000,00</b>				

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

**DIRETRIZ 03: Credenciamento da AFEAM junto às Instituições Financeiras Nacionais.**

**PROJETO Nº 01: Credenciamento da AFEAM junto ao Fundo Constitucional de Financiamento do Norte - FNO.**

AÇÃO	ETAPA/ATIVIDADE	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA		GESTOR	APOIO
			INÍCIO	TÉRMINO		
1 – Firmar credenciamento junto ao BASA, visando captar recursos do FNO, visando ampliar as de financiamentos aos clientes.	1 – Início das negociações.	-	FEV	MAR	GETEC	GECAT GETI GECOB
	2 – Análise para concessão de limite operacional.	-	MAR	JUN		
	3 – Assinatura do Termo de Credenciamento para operacionalização das linhas de créditos do FNO.	-	JUL	AGO		
	4 – Treinamento dos membros da equipe e Benchmarking	-	SET	SET		
	5 – Manualizar os procedimentos	-	OUT	OUT		
	<b>VALOR ORÇADO DO PROJETO</b>	-				

# AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO

**DIRETRIZ nº 04: Marketing Institucional.**

**PROJETO Nº 01: Estabelecer Nova Publicidade Institucional.**

AÇÃO	ETAPA/ATIVIDADE	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA		GESTOR	APOIO
			INÍCIO	TÉRMINO		
1 – Realizar Eventos Corporativos e Institucionais	1 – Prospectar eventos corporativos e sintetizar calendário com informações individualizadas de cada evento.	-	FEV	DEZ	GETEC /ASCOM	GETI GERAD GECAT GECOB
2 – Utilizar a Mídia DIGITAL Indoor “Canal AFEAM”.	1 – Realizar inserções publicitárias e notícias de interesse da AFEAM e do Governo do Estado em painel de LED do saguão da sede para clientes que visitam a AFEAM.	-				
2.1 – Redesenhar o Portal AFEAM	1 – Modernizar/reformular (layout) intranet (Portal) e site da AFEAM.	-				
2.2 – Utilizar o Portal AFEAM (Site Institucional), como instrumento de divulgação das ações da AFEAM	1 – Alimentar conteúdo de maneira contínua e facilitar a interação com o público. 2 – Produção de vídeo Institucional de apresentação da missão e principais realizações da AFEAM.	-				
2.3 – Utilizar as Redes Sociais como instrumento de divulgação das ações da AFEAM	1 – Participação ativa e periódica/atualização de posts nas redes sociais da Instituição.	-				
3 – Utilizar a Mídia Impressa como instrumento de divulgação de datas especiais.	1 – Realizar veiculações publicitárias na mídia local em datas especiais, como aniversário de Manaus e da AFEAM.	-				
4 – Internet – Newsletter	1 – Contato regular através de lista de e-mail, divulgando informações referentes a AFEAM. Uma edição por mês, sem data fixa.	-				
5 – SMS Marketing	1 – Adotar esse meio para realizar ações de marketing e comunicação, principalmente para aviso prévio à clientes sobre ações de liberação de crédito.	-				
6 - Logomarca	1 - Contratação de agência de publicidade para desenvolvimento de nova logomarca da AFEAM. 2 - Lançamento de campanha publicitária da nova marca - buscar parceria com a Secom/Governo do Estado. 3 - Alteração de toda identidade da AFEAM (de prédios, site, intranet (Portal), documentos internos e externos com nova marca.	R\$ 30.000,00				
7 - Produzir material sobre os Programas de crédito da AFEAM	1 - Atualização e reimpressão de materiais sobre linhas de financiamentos, como flyers, folderes, banners, faixas.	-				
<b>VALOR ORÇADO DO PROJETO</b>		<b>R\$ 30.000,00</b>				
<b>VALOR TOTAL ORÇADO</b>		<b>R\$ 139.000,00</b>				

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

**DIRETRIZ 05: Adotar estratégia de renovação e modernização de recursos tecnológicos compatíveis com as necessidades da Empresa conforme PDTI.**

**PROJETO Nº 01: Sistemas de Informação.**

AÇÃO	ETAPA/ATIVIDADE	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA		GESTOR	APOIO
			INÍCIO	TÉRMINO		
1 – Implantar Metodologia de Desenvolvimento de Sistema (MDS)	1 – Adotar e normatizar metodologia para padronizar o processo de criação e desenvolvimento dos aplicativos internos.	R\$ 20.000	JUL	AGO	GETI	-
2 – Estudo e Implementação de camada de segurança para sistemas WEB	1 – Realizar estudos de análises para implementar as camadas de segurança para sistemas WEB utilizados pela AFEAM.	R\$ 45.000	JUN	DEZ	GETI	-
3 – Adequação do espaço da GETI	1 - Fazer levantamento das necessidades 2 - Instrução do processo de contratação de empresa para prestar o serviço	R\$ 50.000	JUL	DEZ	GETI	GERAD
4 – Estudos e avaliação de novas tecnologias para desenvolvimento de sistemas.	1. Atualização dos conhecimentos e ferramentas para equipe.	R\$ 45.000	AGO	AGO	GETI	GERAD
5 – Migração do Sistema SISPRO para ambiente CLOUD	1. Migração de todo o sistema ERP SISPRO para a plataforma Web e em ambiente Cloud.	R\$ 250.000	JUN	DEZ	GETI	GERAD
<b>VALOR ORÇADO DO PROJETO</b>		<b>R\$ 410.000,00</b>				



**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

**PROJETO Nº 02: Arquitetura Tecnológica.**

AÇÃO	ETAPA/ATIVIDADE	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA		GESTOR	APOIO
			INÍCIO	TÉRMINO		
6 – Atualização do Ambiente Operacional Centralizado – Software / Sistema Operacional e SGBD	1 – Concluir testes no ambiente desenvolvimento; 2 – Homologar os Sistemas AFEAM.	R\$ 32.000	JUN	DEZ	GETI	-
7 – Sistema de Monitoramento	1 – Prospectar ferramenta no mercado 2 – Instrução do processo de aquisição.	R\$ 28.000	JUN	DEZ	GETI	-
8 – Reestruturação Backup Corporativo	1- Readequar estrutura de backup; 2 – Adequação da documentação do processo de backup	R\$40.000	JUN	AGO	GETI	GERAD/ GETEC
9 – Atualização do Ambiente Operacional Descentralizado – Software Pacote Office e mudança do e-mail para Microsoft	1 – Mapeamento de necessidades quantitativas das unidades operacionais; 2 – Instrução do processo de aquisição.	R\$50.000	JUN	DEZ	GETI	GERAD
10 – Adequação do site backup.	1 – Adequação do ambiente para site backup	R\$250.000	JUN	DEZ	GETI	GERAD
<b>VALOR ORÇADO DO PROJETO</b>		<b>R\$ 400.000,00</b>				

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

**PROJETO Nº 03: Sistema de Comunicação da AFEAM.**

AÇÃO	ETAPA/ATIVIDADE	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA		GESTOR	APOIO
			INÍCIO	TÉRMINO		
1 – Disponibilizar serviço de comunicação de dados compatíveis com as necessidades da AFEAM	1 – Renovação da infraestrutura de comunicação de dados (cabling, switch, fiber, hotspot, ap, nobreak); 2 – Adequação da topologia de rede de acordo com novas demandas e tecnologias.	R\$188.000	JUN	DEZ	GETI	GERAD
2– Aquisição de 100 (cem) estações de trabalhos 30 (trinta) notebooks	1– Mapeamento de necessidades quantitativas das áreas e definição da configuração adequada; 2 – Processo licitatório.	R\$ 500.000	JUN	DEZ	GETI	GETEC/ GERAD
<b>VALOR ORÇADO DO PROJETO</b>		<b>R\$ 688.000</b>				

**PROJETO Nº 04: Sistematização de Atividades de Compliance, Riscos e Processos Jurídicos**

AÇÃO	ETAPA/ATIVIDADE	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA		GESTOR	APOIO
			INÍCIO	TÉRMINO		
1. Implantação de Sistema de Gerenciamento de Riscos, Compliance, Gestão de Capital, DLO e Testes de Estresse	1. Pesquisa a empresas que fornecem sistemas integrados para análise de riscos, compliance, gestão de capital, DLO e testes de estresse.	-	JUL	JUL	GECOR	GETI
	2. Processo licitatório para contratação do sistema.	-	AGO	SET		
	3. Contratação.	R\$ 99.000,00	OUT	OUT		
	4. Implantação e treinamento.	R\$ 30.000,00	OUT	NOV		
	5. Testes.	-	NOV	DEZ		
	6. Conclusão	-	DEZ	DEZ		
<b>VALOR ORÇADO DO PROJETO</b>		<b>R\$ 129.000,00</b>				

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

Continuação

AÇÃO	ETAPA/ATIVIDADE	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA		GESTOR	APOIO
			INÍCIO	TÉRMINO		
2. Implantação de sistema de gestão de processos judiciais: acompanhamento de tramitação, gestão de custas processuais, gestão de provisões contábeis e controle de intimações.	1. Pesquisa sobre softwares disponíveis no mercado que atendam ao modelo que a AFEAM necessita;	-	JUL	JUL	GEJURI	GETEC GECOR GECONT GETI
	2. Testes;	-	AGO	AGO		
	3. Processo licitatório para contratação do sistema;	-	AGO	SET		
	4. Contratação;	R\$ 8.000,00	SET	SET		
	5. Implantação e treinamento;	-	SET	SET		
	6. Conclusão.	-	SET	SET		
<b>VALOR ORÇADO DO PROJETO</b>		<b>R\$ 8.000,00</b>				
<b>VALOR TOTAL ORÇADO</b>		<b>R\$ 1.635.000,00</b>				

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

**DIRETRIZ 06: Organização da Estrutura Física da AFEAM.**

**PROJETO Nº 01: Construção/Reforma/Adequação da Estrutura Física da AFEAM e Aquisição de Móveis e Equipamentos.**

AÇÃO	ETAPA/ATIVIDADE	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA		GESTOR	APOIO
			INÍCIO	TÉRMINO		
1 - Reforma para criação da sala de treinamento, com aquisição de equipamento eletrônico, áudio e vídeo para sala de treinamento (televisão, home theater, vídeo e teleconferência etc.)	1- Elaboração de Layout	R\$ 20.000,00	JUN	JUN	GERAD	GETEC GETI
	2- Cotação de preços		JUN	JUL		
	3- Contratação de serviços		JUL	JUL		
	4- Execução da obra		JUL	JUL		
2 - Reforma PRESI/DICRED.	1- Elaboração de Layout	R\$ 10.000,00	JUN	JUN		
	2- Cotação de preços		JUN	JUN		
	3- Contratação de serviços		JUN	JUN		
	4- Execução da obra		JUL	JUL		
3 - Implantar sistema de energia solar do prédio da GERAD/GECONT/AUDIN (Estimativa: Sistema de 66.00k wp).	1- Elaboração de Layout	R\$ 60.000,00	OUT	OUT		
	2- Cotação de preços		OUT	OUT		
	3- Contratação de serviços/compra de móveis		OUT	OUT		
	4- Execução da obra		NOV	NOV		
4 - Reforma do telhado do prédio principal.	1- Projeto básico	R\$ 50.000,00	SET	SET		
	2- Cotação de preços		SET	OUT		
	3- Licitação e contratação do serviço		OUT	NOV		
	4- Execução da obra		OUT	NOV		

**AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – REVISADO**

Continuação

5 - Revisão, mapeamento e manualização de todo quadro elétrico da empresa, incluindo arquivo e cofre.	1- Solicitação da visita com laudo	R\$ 50.000,00	JUN	JUN	GERAD	GETEC GETI
	2- Projeto básico		JUN	JUN		
	3- Cotação de preços		JUN	JUN		
	4- Licitação e contratação do serviço		JUL	JUL		
	5- Execução		JUL	JUL		
6 - Contratação de sistema de alarme e incêndio para AFEAM.	1- Cotação de preços	R\$ 30.000,00	JUN	JUN		
	2- Execução		JUL	JUL		
	2 – Executar obra.		JUL	JUL		
	2 – Executar obra.		JUL	JUL		
7 - Compra de móveis (mesas e cadeiras) para AFEAM.	1- Cotação de preços	R\$ 25.000,00	JUN	JUN		
	2- Execução		JUN	JUN		
8- Reformar e adequar o campo de Futebol para Voleibol.	1- Licitação e contratação do serviço	R\$ 2.000,00	NOV	NOV		
	2- Execução da obra		NOV	NOV		
9 - Abertura de novos PA's no interior do Estado.	1- Elaboração de Layout	R\$ 50.000,00	JUN	JUL		
	2- Cotação de preços		JUN	JUL		
	3- Contratação de serviços		JUN	JUL		
	4- Execução da obra		JUN	JUL		
<b>VALOR ORÇADO DO PROJETO</b>		<b>R\$ 297.000,00</b>				
<b>VALOR TOTAL DOS PROJETOS</b>		<b>R\$ 2.071.000,00</b>				

# ***METODOLOGIA***



## **METODOLOGIA ADOTADA NA ELABORAÇÃO DO PLANO 2019**

O Planejamento Estratégico da AFEAM 2019 está dividido em três partes: **PARTE I:** Planejamento Estratégico; **PARTE II:** Plano de Ação e **PARTE III:** Plano Orçamentário, conforme segue:

### **PARTE I – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**

A primeira parte (Plano Estratégico) está composta da Auditoria de Posição, que contempla os pontos fortes e a melhorar da Instituição; da Visão Futuro, que trata das expectativas da AFEAM para os próximos 10 (dez) anos e do direcionamento Institucional; e as Políticas Institucionais que embasaram as diretrizes que a AFEAM irá perseguir de acordo com o Plano de Governo do Estado.

### **PARTE II – PLANO DE AÇÃO:**

A segunda parte Planejamento Estratégico é composta das Diretrizes Institucionais, Projetos e Ações.

### **PARTE III – PLANO ORÇAMENTÁRIO:**

A terceira parte, compreende o Plano Orçamentário – metas quantitativas – elaborado em observância à máxima – “previsão de receitas/fixação de despesas” – e às diretrizes normativas do Banco Central, guardando, contudo, total consonância com as demais partes do Plano, tomando como base orçamentária o balancete da AFEAM do mês de abril de 2019. Na página seguinte apresentamos a metodologia adotada para simulação de algumas contas para o exercício de 2019:

## **ATIVO**

### **DISPONIBILIDADE**

- As projeções foram efetuadas limitadas, mensalmente, a R\$ 450 mil. Sendo as disponibilidades dividida em caixa (Banco BRADESCO S/A), e de convênios.

### **OPERAÇÕES DE CRÉDITO**

- **FINANCIAMENTOS COM RECURSOS PRÓPRIOS** – sobre o saldo de Carteira sua remuneração foi estimada a uma taxa média de TJLP + 9,87% a.a. para as operações do setor primário e uma taxa média de TJLP + 14,15% a.a. para os setores secundário, terciário e para as operações de capital de giro. Para os novos financiamentos a rentabilidade foi estima às seguintes taxas, a saber:

- AFEAM MIX – 1.388% a.m. (18,00% a.a.);
- AFEAM MIDDLE – 1.2808% a.m. (16,50% a.a.).

- **PROVISÕES PARA OPERAÇÕES DE CRÉDITOS** – **Estão compostas pelas provisões obrigatórias (BACEN) e pelos financiamentos em atraso.**

#### a) **Recursos Próprios/Repasses:**

**Provisão por atraso:** para os meses de janeiro a dezembro de 2019 foi estimada, em média, em 1,5% do saldo das aplicações.

b) **Provisões Obrigatórias:** foi calculado 1,0% sobre o saldo acumulado de todas as operações contratadas a partir de janeiro de 2019.

## **PASSIVO**

### **PATRIMÔNIO LÍQUIDO**

Registra o Capital Social, o aumento de Capital, as Reservas, os Lucros Acumulados e a distribuição do lucro, sendo: 5% para constituição de reserva



legal, 25% para distribuição de dividendos e uma distribuição de lucro calculada em 15% sobre o lucro líquido do exercício, de acordo com o Acordo Coletivo vigente da época.

## **CONTAS DE RESULTADO**

### **RECEITAS OPERACIONAIS**

- **RENDAS DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS** – Registra as receitas auferidas das aplicações financeiras em Títulos Públicos estimadas a uma taxa de 0,5654% a.m. em janeiro até 0,5262% a.m. em dezembro de 2019.

- **OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS**

- **Oriundas do FMPES** – Registra a Taxa recebida pela Administração dos recursos do FMPES, calculado 4% (quatro por cento) sobre o Patrimônio Líquido do Fundo incluindo os créditos compensados.

### **DESPESAS OPERACIONAIS**

- **Despesas de Contribuição ao COFINS/PIS** – Registra as despesas de contribuição ao COFINS e ao PIS, calculadas a razão de 4% e 0,65%, respectivamente, sobre as Receitas Operacionais.

- **Despesas com Imposto de Renda e Contribuição Social** – Registra mensalmente as despesas com Imposto de Renda e Contribuição Social, calculadas pela forma de estimativa, com base de cálculo na razão de 15% (quinze por cento) para o imposto de renda + 10% (dez por cento) de adicional e 20% (vinte por cento) para a contribuição social, sobre a receita bruta. O ajuste anual destes impostos é realizado somente no mês dezembro, quando do encerramento do exercício.