



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

PROCESSO Nº: 539481/24
ASSUNTO: HOMOLOGAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES
ENTIDADE: AGENCIA DE FOMENTO DO PARANA S.A
INTERESSADO: AGENCIA DE FOMENTO DO PARANA S.A
RELATOR: CONSELHEIRO JOSE DURVAL MATTOS DO AMARAL

ACÓRDÃO Nº 2714/24 - Tribunal Pleno

Recomendações resultantes de Auditoria realizada pela 5ª ICE. Avaliação da política e da estratégia de concessão de crédito ao setor privado adotada pela Agência de Fomento Paraná, a partir do ano de 2022. Relatório de Fiscalização Demanda nº 229/2024. Homologação.

I. RELATÓRIO

Trata o presente expediente de Homologação de Recomendações oriundas do Relatório de Fiscalização Demanda n.º 229/2024, da 5ª Inspeção de Controle Externo (peça n.º 3), encaminhado por meio do Ofício n.º 40/2024, – 5ICE (peça n.º 2), resultante de Auditoria prevista no Plano Anual de Fiscalização – PAF 2024-2025, que teve por objeto a avaliação da política e da estratégia de concessão de crédito ao setor privado adotada pela Agência de Fomento Paraná S.A, a partir do ano de 2022.

Segundo consta do Relatório, a fiscalização teve como enfoque a análise das práticas de gestão adotadas, verificando sua aderência à missão institucional da agência, analisando o alinhamento do Planejamento Estratégico, suas metas e indicadores quanto ao fomento do setor privado, bem como a verificação da efetiva concessão deste crédito nas regiões do Estado, além da existência de uma estratégia de marketing formalmente definida.

O controle exercido pelo Tribunal de Contas sobre a Agência de Fomento do Paraná S.A, no âmbito das competências e atribuições da 5ª ICE, se fundamenta no artigo 75, inciso IV, da Constituição do Estado do Paraná; no artigo



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

9º da Lei Complementar n.º 113/2005 - Lei Orgânica do TCE/PR; e no artigo 157, incisos I e III, do Regimento Interno do TCE/PR.

A presente fiscalização, realizada no período de 11 de janeiro a 30 de julho de 2024, foi organizada em observância às Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP), adotadas por esta Corte de Contas por meio da Resolução n.º 76/2020.

Para a consecução dos trabalhos, a equipe de auditoria destacou que o objetivo geral estabelecido foi desmembrado em objetivos específicos, com foco em verificar:

1. A aderência da política de concessão de crédito à missão institucional da Fomento Paraná;
2. O alinhamento do Planejamento Estratégico, suas metas e indicadores quanto ao fomento do setor privado;
3. A existência de uma estratégia de marketing formalmente definida pela Fomento Paraná.

A partir dos objetivos específicos, constituiu-se três linhas de investigação: a primeira linha é vinculada ao Planejamento Estratégico, a segunda ao Marketing e a terceira à Política de Crédito.

Referidas linhas de investigação levaram à elaboração das seguintes questões de auditoria:

Questão 1: O planejamento estratégico foi formalmente instituído, com a identificação dos objetivos estratégicos, e está sendo monitorado a partir de indicadores e metas previamente definidos?

Questão 2: O planejamento estratégico possui objetivos voltados para o setor privado?

Questão 3: A Agência de Fomento possui uma estratégia de marketing formalmente definida, considerando as desigualdades regionais do Estado e com controles de efetividade de suas ações?



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Questão 4: A concessão de crédito privado nos municípios paranaenses está ocorrendo de maneira ampla e descentralizada, visando atenuar as desigualdades sociais e regionais?

Questão 5: A Agência de Fomento apresenta uma carteira variada de produtos de crédito, capaz de atender às demandas específicas dos distintos setores e perfis de clientes no Estado do Paraná?

Questão 6: Existe um monitoramento e avaliação dos impactos de suas ações na sociedade paranaense?

As respostas às questões aplicadas na execução da fiscalização levaram à identificação de 10 (dez) achados, sendo 9 (nove) confirmados, detalhados a seguir, com a indicação das Recomendações propostas:

ACHADO	RECOMENDAÇÃO
1. Falhas na estruturação (objetivos, metas e indicadores) e formalização do Planejamento Estratégico.	1.1 Reestruturar o Planejamento Estratégico de Longo Prazo para que conste claramente os objetivos a serem alcançados, suas metas e indicadores, o plano de ação para o alcance destes objetivos, a forma e a periodicidade do monitoramento e avaliação das ações, bem como os responsáveis por cada iniciativa, estando os planos de negócios anuais alinhados a este, em um horizonte de no mínimo 5 (cinco) anos.
2. Falhas no monitoramento e responsabilização quanto à condução do Planejamento Estratégico.	2.1 Reestruturar o Planejamento Estratégico de Longo Prazo prevendo o monitoramento dos objetivos estratégicos, inclusive formalizando um ciclo avaliativo periódico. 2.2 Instituir norma contendo as diretrizes para a responsabilização, que devem abranger a definição de responsabilidades, as atribuições de autoridade e as consequências para o não atingimento injustificado dos objetivos estratégicos.
3. Falhas na previsão de recursos financeiros necessários para sustentar a realização dos objetivos estratégicos.	3.1 Instituir a previsão orçamentária para cada projeto e objetivo do Planejamento Estratégico reestruturado, quando envolver recursos financeiros.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

4. Falta de direcionamento de recursos para expansão de oferta de crédito ao setor privado.	4.1 Elaborar um estudo para avaliar a viabilidade da expansão real da oferta de recursos ao Setor Privado, contendo no mínimo: - Análise de mercado; - Análise financeira, incluindo fontes de captação de recursos; - Análise econômica; - Análise regulatória; - Riscos e mitigação; - Impacto socioeconômico; - Análise de custos e benefícios; - Viabilidade técnica; - Sustentabilidade; - Avaliação estratégica. 4.2 Elaborar um plano de ação com vistas ao atingimento das metas anuais estabelecidas para a concessão de crédito ao Setor Privado.
5. Não cumprimento da exigência legal de destinação de ao menos 25% de seus recursos ao setor privado.	5.1 Ampliar a oferta de financiamento de capital fixo e de giro às micro, pequenas e médias empresas que atuam nos setores agrícola, industrial, comercial e de serviços, de modo a atender o disposto no art. 4º, § 3º do Estatuto Social e no parágrafo único, art. 3º da Lei Estadual nº 11.741/1997.
6. Falhas na elaboração e formalização da estratégia de marketing da agência.	6.1 Instituir um Plano de Marketing anual contemplando todas as ações previstas com publicidade e propaganda, patrocínios (promoções e relações públicas) e brindes, com vistas a estabelecer um planejamento que viabilize o acompanhamento e a avaliação das iniciativas ao longo do exercício, permitindo ajustes estratégicos quando necessário a fim de otimizar resultados. 6.2 Estabelecer formalmente critérios técnicos e objetivos que possam embasar a escolha e destinação dos valores constantes no Plano de Marketing, tanto para as ações de publicidade e propaganda (rádio, revistas, jornais, carro de som, etc.), como para os patrocínios (promoções e relações públicas) e os brindes, conferindo maior transparência na tomada de



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

	decisões, possibilitando que os recursos sejam distribuídos entre as ações de maneira otimizada proporcionando o maior impacto possível nas campanhas e iniciativas de marketing, permitindo que suas linhas de crédito sejam conhecidas pelo público-alvo.
7. Não foram identificados controles de efetividade das ações de marketing para os anos de 2022 e 2023.	7.1 Instituir registros dos valores dos gastos com marketing (publicidade e propaganda, patrocínio e brindes) de maneira consolidada e especificando, ao menos, por: data da ação, município, local, valor, tipo de ação, evento, proponente e produto; com vistas a fornecer informações que possibilitem a obtenção de um panorama geral sobre os valores despendidos em cada segmento, auxiliando no acompanhamento do desempenho das ações realizadas, na alocação de recursos e tomada de decisão, e ainda na promoção de maior transparência dos valores. 7.2 Instituir relatório dos valores gastos com marketing (publicidade e propaganda, patrocínio e brindes) com segmentação por produto, tipo de cliente e região geográfica, com intuito de auxiliar a gestão fornecendo informações estratégicas que possibilitem compreender o impacto de cada iniciativa, identificar oportunidades de otimização e direcionar os recursos de maneira mais eficaz.
8. Identificado nível de concentração da concessão de crédito privado para determinados grupos de municípios.	8.1 Incluir indicador de concentração de crédito como parte dos objetivos da Estratégia de Crédito Privado da Fomento Paraná, definindo metas e o respectivo monitoramento e análise periódica, com vistas a gerar um acompanhamento sistemático da distribuição mais equitativa, permitindo ajustar a estratégia conforme necessário para incentivar o desenvolvimento econômico dessas regiões. 8.2 Incluir indicador de nível de concessão em municípios com menores índices no IDHM como parte dos objetivos da Estratégia de Crédito Privado da Fomento Paraná, definindo metas e o respectivo monitoramento e análise periódica, com vistas a gerar



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

	um acompanhamento sistemático da distribuição mais equitativa, permitindo ajustar a estratégia conforme necessário para incentivar o desenvolvimento econômico dessas regiões. 8.3 Instituir e implementar um plano de ação que envolva campanhas direcionadas à promoção, expansão e uma distribuição mais uniforme do crédito entre os diversos municípios, com especial atenção a cidades e regiões com altas taxas de concentração de crédito, bem como nos municípios do Paraná com índices mais baixos no Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM); visando alocar recursos de forma seletiva e efetiva, bem como contribuindo com o desenvolvimento sustentável e equitativo nessas localidades mais necessitadas.
10. Falta de linhas de crédito para atendimento de determinadas parcelas da sociedade.	10.1 Elaborar um estudo com vistas a avaliar a necessidade de criação e disponibilização de uma linha de crédito dedicada ao setor rural, especialmente para os municípios do interior, visando ofertar uma solução financeira que fortaleça este setor, promovendo o desenvolvimento econômico sustentável nas regiões rurais do estado.

Na MATRIZ DE ACHADOS que integra o presente voto, se encontram os critérios utilizados, o número sequencial do achado constatado e sua descrição, a manifestação do gestor, a análise da equipe, bem como a proposta de encaminhamento, devidamente fundamentada, para cada achado, dentre outras informações.

II. FUNDAMENTO E VOTO

O presente processo visa dar atendimento ao disposto no art. 5º, inciso XLII¹, do Regimento Interno, incluído pela Resolução n.º 73/2019.

¹ Art. 5º Compete ao Tribunal Pleno:

[...]

XLII - homologar as recomendações oriundas dos relatórios de auditoria e de inspeção das Inspetorias de Controle Externo e das Coordenadorias, conforme proposta do Presidente ou do Superintendente, nos termos do art. 267-A, § 2º, I;

XLII - homologar as recomendações oriundas dos relatórios de auditoria e de inspeção das Inspetorias de Controle Externo e das Coordenadorias, conforme proposta do Presidente ou do Superintendente, nos termos do art. 267-A, § 2º, I;



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Durante os trabalhos de auditoria, foram identificados 10 (dez) achados, sendo que 09 (nove) vieram a ser confirmados, os quais evidenciaram falhas na estruturação e formalização do Planejamento Estratégico; falhas no monitoramento e responsabilização quanto à condução do Planejamento Estratégico; falhas na previsão de recursos financeiros necessários para sustentar a realização dos objetivos estratégicos; falta de direcionamento de recursos para expansão de oferta de crédito ao setor privado; não cumprimento da exigência legal de destinação de ao menos 25% de seus recursos ao setor privado; falhas na elaboração e formalização da estratégia de marketing da agência; falta de identificação de controles de efetividade das ações de marketing para os anos de 2022 e 2023; concentração da concessão de crédito privado a determinados grupos de municípios e falta de linhas de crédito para atendimento de parcelas da sociedade.

A relevância de tais achados, segundo a equipe de fiscalização, demanda a adoção de medidas destinadas a regularizar as situações apontadas, que se encontram elencadas no Quadro de Recomendações contido no item 5 – Encaminhamentos Gerais do Relatório.

Conforme pontuado no Relatório, a implementação dessas recomendações poderá contribuir para a implementação de um melhor alinhamento entre as ações da agência e seus objetivos institucionais, por meio do aprimoramento de uma política de concessão de crédito que promova a diversificação do suporte financeiro ao setor privado, atendendo às necessidades da população paranaense, considerando o contexto econômico e social em que está inserida.

Após a apreciação do Tribunal Pleno, as recomendações serão encaminhadas à Agência de Fomento do Paraná S.A., na pessoa de seu representante legal:

Entidade	CNPJ	Representante	CPF
AGÊNCIA DE FOMENTO DO PARANA S.A.	03.584.906/0001-99	Heraldo Alves das Neves	***.432.379-**



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

No mais, a equipe de fiscalização sugere, também, o encaminhamento deste Relatório aos seguintes órgãos governamentais:

- a) À Controladoria Geral do Estado – CGE;
- b) Ao Chefe do Poder Executivo do Estado do Paraná;
- c) À Casa Civil do Estado do Paraná.

Diante do exposto, VOTO:

I - Pela homologação das Recomendações contidas no Relatório da 5ª Inspeção de Controle Externo ora apreciado;

II - Publicada a decisão, encaminhe-se os autos à Diretoria de Protocolo – DP, para efetuar a comunicação eletrônica aos jurisdicionados, nos termos do art. 267-B, do Regimento Interno;

III - Na sequência, à 5ª Inspeção de Controle Externo para atendimento ao § 6º² do artigo 267-A do Regimento Interno;

IV - Após, ao Gabinete da Presidência para expedição de ofícios à Controladoria-Geral do Estado – CGE, ao Chefe do Poder Executivo do Estado do Paraná e à Casa Civil, para ciência e adoção das medidas que entenderem pertinentes.

VISTOS, relatados e discutidos estes autos de HOMOLOGAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES

ACORDAM

OS MEMBROS DO TRIBUNAL PLENO do TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ, nos termos do voto do Relator, Conselheiro JOSE DURVAL MATTOS DO AMARAL, por unanimidade, em:

² Art. 267-A. Os resultados das fiscalizações serão necessariamente disponibilizados em relatórios. (Incluído pela Resolução nº 73/2019) (...)

§ 6º As recomendações homologadas serão encaminhadas ao jurisdicionado pela Coordenadoria-Geral de Fiscalização ou pela Inspeção de Controle Externo, conforme o caso. (Incluído pela Resolução nº 73/2019)



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

I. Homologar as Recomendações contidas no Relatório da 5ª Inspeção de Controle Externo ora apreciado (compiladas do quadro de achados que segue abaixo);

II. Publicada a decisão, encaminhar os autos à Diretoria de Protocolo – DP, para efetuar a comunicação eletrônica aos jurisdicionados, nos termos do art. 267-B, do Regimento Interno;

III. Na sequência, à 5ª Inspeção de Controle Externo para atendimento ao § 6º do artigo 267-A do Regimento Interno;

IV. Após, ao Gabinete da Presidência para expedição de ofícios à Controladoria-Geral do Estado – CGE, ao Chefe do Poder Executivo do Estado do Paraná e à Casa Civil, para ciência e adoção das medidas que entenderem pertinentes.

Votaram, nos termos acima, os Conselheiros IVAN LELIS BONILHA, JOSE DURVAL MATTOS DO AMARAL, FABIO DE SOUZA CAMARGO, IVENS ZSCHOERPER LINHARES, AUGUSTINHO ZUCCHI e o Conselheiro Substituto SÉRGIO RICARDO VALADARES FONSECA.

Presente o Procurador-Geral do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas, GABRIEL GUY LÉGER.

Plenário Virtual, 29 de agosto de 2024 – Sessão Virtual nº 16.

JOSE DURVAL MATTOS DO AMARAL
Conselheiro Relator

FERNANDO AUGUSTO MELLO GUIMARÃES
Presidente



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

ACHADOS

Questão de Fiscalização	QF1: O planejamento estratégico foi formalmente instituído, com a identificação dos objetivos estratégicos, e está sendo monitorado a partir de indicadores e metas previamente definidos?
Achado n.º 1	Falhas na estruturação (objetivos, metas e indicadores) e formalização do Planejamento Estratégico
Condição:	
Com base nos documentos apresentados pela Fomento Paraná (Diretrizes Estratégicas para o Ciclo 2023-2026 e os Planos de Negócios e Estratégia de Longo Prazo dos exercícios de 2022, 2023 e 2024) constatou-se deficiências na formulação e formalização do Planejamento Estratégico, relacionadas à ausência de atributos essenciais (metas, indicadores, forma e periodicidade do monitoramento e avaliação, e identificação de responsáveis), bem como o desalinhamento entre o Planejamento Estratégico e os Planos de Negócios Anuais. Verificou-se que na ata da 213ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração, datada de 12/12/2023, os Conselheiros tomaram conhecimento da metodologia do Planejamento Estratégico 2023-2026 da Fomento Paraná e aprovaram os seguintes encaminhamentos: i) reafirmação do Enunciado Estratégico, composto por Missão, Visão e Valores; ii) inclusão do “Compromisso Público ODS” ao Enunciado Estratégico, qual seja, “Contribuir com o avanço da Agenda 2030 e consecução dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável”, por meio dos ODS 8, 9, 11, 5, 1, 7, 2, 10; iii) Instituição dos rol de eixos estratégicos de atuação e Portfólio Institucional de Projetos; iv) Metodologia de acompanhamento e Governança da Gestão Estratégica. Dessa forma, o documento denominado Planejamento Estratégico Fomento Paraná – Diretrizes Estratégicas para o Ciclo 2023-2026, apresenta três eixos de atuação definidos como Programas: i) Inovação Institucional; ii) Sustentabilidade Financeira; e iii) Impacto Social, os quais contemplam objetivos gerais e listam os tipos de indicadores e marcos de acompanhamento a serem utilizados. Tais programas foram desdobrados em Projetos Estratégicos que contêm objetivos, justificativas, entregáveis e resultados esperados. Embora esse planejamento apresente suas diretrizes estratégicas, ele não incorpora todos os atributos essenciais de um documento formal de planejamento estratégico de longo prazo para um horizonte de no mínimo 5 anos, quais sejam: metas mensuráveis, indicadores para cada objetivo com seu respectivo plano de ação, forma e periodicidade do monitoramento e avaliação das ações, bem como os responsáveis por cada iniciativa. Note que a Lei nº 13.303/2016, em seu artigo 23, determina que “é condição para investidura em cargo de diretoria da empresa pública e da sociedade de economia mista a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar seu cumprimento. § 1º Sem prejuízo do disposto no caput, a diretoria deverá apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, a quem compete sua aprovação: I - plano de negócios para o exercício anual seguinte; II - estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.” Assim, faz-se necessário, a luz da Lei nº 13.303/2016, instituir um planejamento estratégico de longo prazo, contendo metas e resultados específicos a serem alcançados, os quais devem estar desdobrados em planos anuais. Ademais, de acordo com o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, 3ª Edição, 2020, o planejamento estratégico deve traduzir o pensamento estratégico, por meio de: 1. expressar claramente a estratégia formulada, para que seja comunicada de forma objetiva; 2. planejar a estratégia traduzindo-a em temas, objetivos, indicadores, metas, limites de tolerância, e 3. desdobrar a estratégia em planos de ação para as demais unidades organizacionais, indicando recursos e responsáveis. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico vai além dos objetivos estratégicos definidos. Reitera-se que ele deve contemplar objetivos, indicadores, metas, planos de ação, monitoramento e os responsáveis por cada iniciativa.	



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Além disso, observou-se também que o Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo - Exercício 2024, apresenta outros objetivos estratégicos que não se alinham diretamente com os estabelecidos nas Diretrizes Estratégicas para o período 2023-2026, exceto pelos relacionados ao impacto social.

Por fim, identificou-se que os valores financeiros anuais vinculados a cada um dos objetivos constantes nos Planos de Negócio são modificados (para o mesmo ano referência) a cada nova edição do documento, não constituindo, assim, metas fixadas para determinado período. Na análise conjunta dos Planos de Negócio e Estratégias de Longo Prazo para os anos de 2022, 2023 e 2024, não foram identificadas as justificativas que motivaram tais alterações nas projeções dos valores de referência relacionados aos objetivos a serem perseguidos ao longo dos 5 (cinco) anos, como por exemplo da “expansão da atuação junto ao setor privado”.

Portanto, apesar das Diretrizes do Planejamento Estratégico e do Plano de Negócios Anual abrangerem objetivos, as deficiências no planejamento estratégico de longo prazo resultaram na falta de alinhamento e desdobramento deste nos planos de negócios anuais. Diante desse cenário, é possível inferir a existência de falhas na estruturação do Planejamento Estratégico da instituição, especialmente no que diz respeito à definição clara de objetivos, metas e indicadores.

Evidências:

Evidências: planejamento estratégico

- 1.1-Planejamento Estratégico 2019-2022 (consolidado no Plano de Negócios 2019).pdf
- 1.2-Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026.pdf
- 2.1-Plano_de_Negócios_e_Estratégia_de_Longo_Prazo_-_Exercicio_2022_Versão_CAD.pdf
- 2.2-Plano_de_Negócios_e_Estratégia_de_Longo_Prazo_-_Exercicio_2023_Versão_CAD.pdf
- 2.3-Plano_de_Negócios_e_Estratégia_de_Longo_Prazo_-_Exercicio_2024_Versão_CAD.pdf
- 2-PRESI-3-CI 55-2024.pdf
- Item 1.1 - ATA 153ª ROCA de 27nov2018 - aprova planej estratégico 2019-2022.pdf
- Item 1.5- Ata 213 ROCA 12dez23 - relata planej estrat 2023-2026.pdf
- Item 2.1- ATA 190 Roca 14dez21 - aprova plano negócios 2022.pdf
- Item 2.2- Ata 202 Roca 13dez22 - aprova plano negócios 2023.pdf
- Item 2.3- Ata 214 ROCA 19dez23 - aprova plano negócios 2024.pdf
- Item 3.1 - Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo - Exercício 2022 - Avaliação Estratégica.pdf
- Item 3.2 - Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo - Exercício 2023 - Avaliação Estratégica.pdf

Evidência: identificação dos objetivos

- 1.2-Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026.pdf
- 2.3-Plano_de_Negócios_e_Estratégia_de_Longo_Prazo_-_Exercicio_2024_Versão_CAD.pdf

Evidências: metas e indicadores

- 1.2-Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026.pdf
- 2.3-Plano_de_Negócios_e_Estratégia_de_Longo_Prazo_-_Exercicio_2024_Versão_CAD.pdf

Critério:

Fonte do critério: Lei 13303/2016, art. 23

Critério: art. 23. É condição para investidura em cargo de diretoria da empresa pública e da sociedade de economia mista a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar seu cumprimento.

§ 1º Sem prejuízo do disposto no caput, a diretoria deverá apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, a quem compete sua aprovação:

I - plano de negócios para o exercício anual seguinte;

II - estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.

Fonte do critério: Estatuto Social, Fomento PR, art. 27

Critério: art. 27. Além das atribuições previstas em lei compete, ainda, ao Conselho de Administração:

V. aprovar e acompanhar o plano de negócios, a estratégia de longo prazo e de investimentos, contendo as diretrizes de ação, metas de resultado e índice de avaliação de desempenho, que deverão ser apresentados pela Diretoria;

VI. aprovar e acompanhar os planos e programas anuais e plurianuais, com indicação dos respectivos projetos;

VII. aprovar e acompanhar o orçamento de dispêndios e investimentos da FOMENTO PARANÁ, com



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

indicação das fontes e aplicações de recursos; VIII. acompanhar a execução dos planos, programas, projetos e orçamentos; Fonte do critério: BRASIL. Ministério da Cidadania. Guia Metodológico de Planejamento Estratégico Participativo. Brasília: Ministério da Cidadania, 2016. p. 15 Critério: O Plano Estratégico é o produto final de todo trabalho de planejamento. Ao passo que o Mapa Estratégico é a representação visual resumida da estratégia traçada, o plano detalha as escolhas e prioridades da administração bem como o contexto e o todo seu processo de construção. No Plano Estratégico estarão materializados, portanto, o resultado do diagnóstico da unidade, os direcionadores estratégicos e sua forma de construção, e todo o detalhamento de metas e objetivos Fonte do critério: Referencial Básico de Governança Organizacional. 3 ed. Brasília: TCU, 2020, p. 77 a 81 Critério: O planejamento estratégico deve traduzir o pensamento estratégico, por meio de: codificar a estratégia formulada (expressá-la claramente para que seja comunicada de forma objetiva), planejar a estratégia (traduzi-la em temas, objetivos, indicadores, metas, limites de tolerância), e desdobrar a estratégia em planos de ação para as demais unidades organizacionais, indicando recursos e responsáveis (KAPLAN, NORTON, 2008; MINTZBERG, 2007b; COSO, 2017). Atualmente, nota-se aumento da atenção aos métodos ágeis como abordagem para o processo de planejamento (CAVALCANTE, 2020). (...) Promover a gestão estratégica pressupõe: a) a identificação das unidades ou funções finalísticas e de suporte (...) b) o estabelecimento do modelo de gestão dessas unidades, de forma a evitar incoerências entre os seus processos e atividades. Implica definir diretrizes claras para que se orientem nos exercícios de suas atribuições, e atribuir responsabilidade e autoridade aos seus membros; c) a definição de objetivos, indicadores e metas para cada unidade ou função alinhados com a missão, visão e estratégia organizacionais, e com as estratégias das demais unidades (...) d) a definição do modelo de monitoramento da estratégia (...)
Possíveis causas:
1) Deficiências na estruturação do planejamento estratégico de longo prazo. Essas falhas podem resultar em falta de clareza nos objetivos e metas, além de uma estratégia geral desalinhada, prejudicando o monitoramento e avaliação, podendo levar a decisões inadequadas, falta de direção organizacional e dificuldade na alocação eficaz de recursos, impactando negativamente o desempenho e a capacidade da instituição de alcançar seus objetivos.
Possíveis efeitos:
1) Ausência de um direcionamento claro e preciso, impossibilitando a condução da gestão no cumprimento de sua missão e visão.
Providências:
Recomendação: 1) Reestruturar o Planejamento Estratégico de Longo Prazo para que conste claramente os objetivos a serem alcançados, suas metas e indicadores, o plano de ação para o alcance destes objetivos, a forma e a periodicidade do monitoramento e avaliação das ações, bem como os responsáveis por cada iniciativa, estando os planos de negócios anuais alinhados a este, em um horizonte de no mínimo 5 (cinco) anos.
Proposta de encaminhamento:
PHR - Processo de Homologação de Recomendações.
Comentários do gestor:
A Fomento Paraná vem buscando ao longo dos anos aprimorar o processo de Planejamento Estratégico e com o advento da Lei Federal nº 13303, promoveu o alinhamento entre os documentos de Planejamento e os documentos oriundos da Lei das Estatais, de forma que eles se complementem e não venham a ser redundantes ou mesmo contraditórios. O documento que registrou o resultado do Planejamento Estratégico da Fomento Paraná para o quadriênio 2023-2026 previu diretrizes estratégicas a serem perseguidas na forma de um Portfólio Institucional de Projetos (eixos Inovação Institucional, Sustentabilidade Financeira e Impacto Social). Este documento foi estruturado de modo atuar de forma complementar aos documentos anuais do "Plano do Negócios e Estratégia de Longo Prazo" onde constam registros mais detalhados relacionados a Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores, restando o processo de acompanhamento registrado nos relatórios do Painel Gerencial, circulado em REDIR e CAD,



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

periodicamente.

Contudo, visando endereçar os itens registrados no Achado nº 1, Recomendação nº 1, será conduzida revisão do documento "Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026" de forma a deixar mais evidente a conexão entre os documentos, em particular a delimitação de Metas e Indicadores de Longo Prazo, formatos dos planos de ação e áreas relacionadas. As formas e periodicidades de acompanhamento, embora constantes no referido documento, serão detalhadas de forma mais extensiva.

Prazo: Março de 2025

Análise da Equipe:

Em resposta à Demanda nº 229/2024, o gestor informou que será realizada a revisão do documento "Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026", com o objetivo de tornar mais evidente a conexão entre este e os documentos anuais do "Plano do Negócios e Estratégia de Longo Prazo", apresentando o prazo de março de 2025 para a conclusão desta revisão. Ressalta-se que a ausência de um direcionamento estratégico claro e preciso, com objetivos e metas bem definidos, pode afetar consideravelmente o atingimento destes.

Assim, esta equipe de fiscalização reforça a necessidade de um documento formal de Planejamento Estratégico de Longo Prazo e a sua tradução em Plano Anuais, assegurando que estes estejam totalmente alinhados com aquele, além de conter os elementos essenciais especificados na Condição.

Conclusão:

Achado não sanado.

Benefícios Esperados:

- 1) Definição clara dos objetivos a longo prazo, conferindo senso de direção e propósito.
- 2) Sinergia de toda a instituição em direção aos objetivos e metas estabelecidos.
- 3) Transparência do planejamento estratégico da instituição, seus objetivos e metas a curto e longo prazo.

Achado n.º 2	Falhas no monitoramento e responsabilização quanto à condução do Planejamento Estratégico
Condição:	
No ciclo de monitoramento dos projetos previstos nas Diretrizes Estratégicas 2023-2026, identificou-se falhas relacionadas à ausência de percentual de execução de cada iniciativa, bem como ausência de cronograma para diversos projetos. Ademais, observou-se que a Fomento Paraná não possui norma prevendo a responsabilização dos gestores pelo não atingimento injustificado dos objetivos estratégicos. Em relação ao ciclo de monitoramento do Planejamento Estratégico, a Fomento Paraná disponibilizou os relatórios 'Painel Gerencial' dos meses de janeiro e fevereiro de 2024, os quais contemplam o acompanhamento da realização das metas contidas no quadro de objetivos estratégicos do Plano de Negócios para o exercício de 2024. No que tange aos projetos descritos nas Diretrizes Estratégicas 2023-2026, foi incluída uma relação destes no ANEXO I do Painel Gerencial, indicando a situação e o cronograma estimado, porém sem identificar o percentual de execução de cada iniciativa. Além disso, vários projetos ainda estão com cronograma a ser determinado, sendo que a definição do prazo de execução representa um dos requisitos essenciais de um projeto. Destaca-se que as deficiências do planejamento estratégico de longo prazo mencionadas no Achado 1, referente à estruturação do planejamento, sobretudo a ausência de metas, indicadores e prazos para os objetivos traçados, bem como a falta de alinhamento dos planos de negócios anuais, prejudicam o efetivo monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos. Quanto à Responsabilização, a Fomento Paraná não possui norma prevendo a responsabilização dos gestores pelo não atingimento injustificado dos objetivos estratégicos, conforme reconhecido pela agência na resposta à Solicitação de Documento Integra nº 314 (2-PRESI-3-CI 55-2024.pdf, item 5), na qual informou que não possui documento específico que disponha sobre responsabilização pelo não atingimento injustificado das metas relacionadas aos objetivos estratégicos e que há, contudo, monitoramento constante da evolução dos Objetivos Estratégicos e Metas contidas nos Planos de Negócios junto as diferentes instâncias de gestão, que atuam na avaliação dos resultados e ajustes,	



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

conforme necessário.

Entretanto, a Lei nº 13.303/2016 dispõe que:

Art. 6º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei.

...

Art. 23. É condição para investidura em cargo de diretoria da empresa pública e da sociedade de economia mista a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar seu cumprimento.

Portanto, um dos pilares essenciais da governança corporativa é a obrigação dos gestores perante os acionistas e outras partes interessadas. Isso implica que os administradores são responsáveis por explicar suas ações e escolhas em relação ao desempenho e às metas estratégicas da empresa.

A orientação de boas práticas da ABNT NBR ISO 37000:2022 (4.2.2 Governança e Delegação) dispõe que ao delegar, convém que o órgão de governança assegure que, para aumentar a confiança e transparência nos processos, os resultados esperados sejam negociados, especificados e acordados; os recursos necessários estejam disponíveis; a autoridade corresponda ao nível de responsabilidade, que inclui a autonomia para fazer cumprir planos para alcançar os resultados acordados dentro dos parâmetros estabelecidos; as saídas, os resultados e os processos para alcançar as responsabilidades sejam periodicamente relatados e apresentados com evidências de que as ações tomadas são razoáveis e apropriadas; e as consequências, como sanções, para o não cumprimento de uma responsabilidade ou não adesão aos parâmetros estabelecidos sejam aplicáveis. Dispõe, ainda (6.5.3.3 Responsabilizar), que convém que o órgão de governança responsabilize aqueles a quem delegou; faça perguntas, exerça seu julgamento, implemente consequências, afete melhorias e assegure que esteja equipado para isso; dirija e supervise a organização para assegurar que a responsabilização seja praticada em toda ela (ver 6.4).

Diante do exposto, ressalta-se que a responsabilização é um procedimento no qual os gestores são convocados a prestar contas por suas ações, decisões e desempenho. No caso em que os objetivos estratégicos da instituição não são alcançados e não há justificativa para tal, o processo de responsabilização visa compreender as razões e atribuir a devida responsabilidade a cada gestor envolvido no processo, se for o caso.

Dessa forma, a ausência de diretrizes pode estabelecer um cenário no qual os gestores não são devidamente responsabilizados por suas ações ou omissões que resultem no não cumprimento dos objetivos estratégicos. Essa situação pode ter um impacto adverso na eficácia e no desempenho da organização.

Evidências:

Evidência: monitoramento do atingimento dos objetivos estratégicos

- 1.2-Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026.pdf
- 2.3-Plano_de_Negócios_e_Estratégia_de_Longo_Prazo_-_Exercício_2024_Versão_CAD.pdf
- 2-PRESI-3-CI 55-2024.pdf
- Item 4.1 Painel Gerencial - 2024-01 jan.pdf
- Item 4.2 - Painel Gerencial - 2024-02 fev.pdf
- Item 4.3 - Relatório Diário de Propostas.pdf

Evidência: norma de responsabilização

- 2-PRESI-3-CI 55-2024.pdf

Critério:

Fonte do critério: Referencial Básico de Governança Organizacional. 3 ed. Brasília: TCU, 2020, p. 77 a 85

Critério: O planejamento estratégico deve traduzir o pensamento estratégico, por meio de: codificar a estratégia formulada (expressá-la claramente para que seja comunicada de forma objetiva), planejar a estratégia (traduzi-la em temas, objetivos, indicadores, metas, limites de tolerância), e desdobrar a estratégia em planos de ação para as demais unidades organizacionais, indicando recursos e responsáveis (KAPLAN, NORTON, 2008; MINTZBERG, 2007b; COSO, 2017). Atualmente, nota-se aumento da atenção aos métodos ágeis como abordagem para o processo de planejamento (CAVALCANTE, 2020).

(...)



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Promover a gestão estratégica pressupõe:

- a) a identificação das unidades ou funções finalísticas e de suporte (...)
- b) o estabelecimento do modelo de gestão dessas unidades, de forma a evitar incoerências entre os seus processos e atividades. Implica definir diretrizes claras para que se orientem nos exercícios de suas atribuições, e atribuir responsabilidade e autoridade aos seus membros;
- c) a definição de objetivos, indicadores e metas para cada unidade ou função alinhados com a missão, visão e estratégia organizacionais, e com as estratégias das demais unidades (...)
- d) a definição do modelo de monitoramento da estratégia, que permita acompanhamento contínuo da evolução dos indicadores e dos planos de ação, viabilizando ações corretivas e retroalimentando a estratégia sempre que necessário.

(...)

Para monitorar o alcance dos resultados organizacionais, a liderança deve garantir:

- a) que a execução da estratégia é periodicamente monitorada por meio de rotinas projetadas para aferir o alcance de metas, para tratar as situações de não alcance de metas e para relatar às partes interessadas os resultados alcançados;

Fonte do critério: Estatuto Social, FomentoPR, art. 27

Critério: art. 27. Além das atribuições previstas em lei compete, ainda, ao Conselho de Administração: V. aprovar e acompanhar o plano de negócios, a estratégia de longo prazo e de investimentos, contendo as diretrizes de ação, metas de resultado e índice de avaliação de desempenho, que deverão ser apresentados pela Diretoria.

Fonte do critério: Referencial Básico de Governança Organizacional. 3 ed. Brasília: TCU, 2020, p. 70

Critério: A estratégia deve ser desenvolvida (com orçamentos viáveis), comunicada e desdobrada para as demais unidades organizacionais, de forma que os objetivos estratégicos sejam traduzidos em objetivos, indicadores e metas para as áreas responsáveis, monitorando-se e avaliando-se sua execução. A estratégia deve ser atualizada de acordo com o aprendizado organizacional e as mudanças no ambiente (KAPLAN; NORTON, 2008). Para isso, a gestão de riscos deve estar integrada não somente à formulação da estratégia e seu planejamento, mas também à sua execução e monitoramento, nos diversos níveis organizacionais (COSO, 2017).

Fonte do critério: Cobra, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 41

Critério: TERCEIRA ETAPA-CONTROLE. NESTA ETAPA SÃO PREVISTAS AS SEGUINTE ATIVIDADES:

Mensurar os resultados alcançados com a implementação do planejamento estratégico. Os resultados devem ser confrontados com os objetivos traçados.

Avaliar os resultados. Significa verificar se os resultados alcançados estavam de acordo com os recursos alocados.

Adotar ações corretivas. Caso os resultados alcançados estejam aquém dos objetivos traçados, cabem ações corretivas para impedir que os esforços despendidos não sejam recompensados.

Fonte do critério: Lei 13303/2016, art. 23

Critério: art. 23. É condição para investidura em cargo de diretoria da empresa pública e da sociedade de economia mista a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar seu cumprimento.

§ 1º Sem prejuízo do disposto no caput, a diretoria deverá apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, a quem compete sua aprovação:

I - plano de negócios para o exercício anual seguinte;

II - estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.

Fonte do critério: ABNT NBR ISO 37000:2022, Item 6.3.1 Princípio Estratégia

Critério: ABNT NBR ISO 37000 - Item 6.3.1 Princípio Estratégia:

Convém que o órgão de governança conduza e se engaje com a estratégia organizacional, de acordo com o modelo de geração de valor, para cumprir o propósito organizacional.

Fonte do critério: Lei 13303/2016, art. 6º

Critério: art. 6º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei.

Fonte do critério: ABNT NBR ISO 37000:2022, 4.2.2 Governança e delegação



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Critério: ABNT NBR ISO 37000:2022

4.2.2 Governança e delegação

Ao delegar, convém que o órgão de governança delegue de forma que aumente a confiança e a transparência. Para que a delegação e a prestação de contas sejam eficazes, convém que o órgão de governança assegure que as seguintes condições sejam cumpridas:

- a) os resultados esperados sejam negociados, especificados e acordados;
- b) os recursos necessários estejam disponíveis;
- c) a autoridade corresponda ao nível de responsabilidade, que inclui a autonomia para fazer cumprir planos para alcançar os resultados acordados dentro dos parâmetros estabelecidos;
- d) as saídas, os resultados e os processos para alcançar as responsabilidades sejam periodicamente relatados e apresentados com evidências de que as ações tomadas são razoáveis e apropriadas;
- e) as consequências, como sanções, para o não cumprimento de uma responsabilidade ou não adesão aos parâmetros estabelecidos sejam aplicáveis.

Fonte do critério: ABNT NBR ISO 37000:2022, 6.5.3.3 Responsabilizar

Critério: ABNT NBR ISO 37000:2022

6.5.3.3 Responsabilizar

Convém que o órgão de governança responsabilize aqueles a quem delegou (ver 4.2.2). Convém que o órgão de governança faça perguntas, exerça seu julgamento, implemente consequências, afete melhorias e assegure que esteja equipado para isso. Ao fazer isso, convém que o órgão de governança pratique integridade, equidade e transparência.

Convém que o órgão de governança dirija e supervisione a organização para assegurar que a responsabilização seja praticada em toda ela (ver 6.4).

Possíveis causas:

1) Deficiências na estruturação do planejamento estratégico de longo prazo.

A ausência de previsão, forma e frequência do monitoramento e avaliação do atingimento dos objetivos estratégicos pode resultar em uma falta de controle efetivo sobre o progresso das metas estabelecidas. Isso pode dificultar a identificação oportuna de desvios e a implementação de ajustes necessários a fim de possibilitar um alinhamento contínuo com as estratégias traçadas, podendo comprometer a eficácia do planejamento estratégico.

2) Inércia da gestão na institucionalização de normas prevendo a responsabilização quanto ao não atingimento dos objetivos do planejamento estratégico.

A eficácia do planejamento estratégico depende também da gestão institucionalizar normas que estabeleçam claramente a responsabilização dos gestores por não atingir os objetivos delineados. Isso requer uma maior iniciativa da administração em implementar tais normas, para que haja prestação de contas e um engajamento dos gestores com os resultados planejados.

Possíveis efeitos:

1) Impossibilidade de avaliação e readequação de suas ações com vistas a atingir seus objetivos estratégicos.

2) Não atingimento de metas devido à não previsão formal de responsabilização dos gestores.

Providências:

Recomendação: 1) Reestruturar o Planejamento Estratégico de Longo Prazo prevendo o monitoramento dos objetivos estratégicos, inclusive formalizando um ciclo avaliativo periódico.

Recomendação: 2) Instituir norma contendo as diretrizes para a responsabilização, que devem abranger a definição de responsabilidades, as atribuições de autoridade e as consequências para o não atingimento injustificado dos objetivos estratégicos.

Proposta de encaminhamento:

PHR - Processo de Homologação de Recomendações.

Comentários do gestor:

Resposta à Recomendação 1:

Em linha com o encaminhamento proposto para o Achado nº 1, Recomendação nº 1, será conduzida revisão do documento "Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026" de forma a deixar mais evidente a conexão entre o documento e os "Planos de Negócios" anuais, em particular, quanto a delimitação dos Objetivos Estratégicos, e respectivas Metas e Indicadores. As formas e periodicidades de acompanhamento, embora constantes no referido documento, serão detalhadas de forma mais extensiva.

Prazo: Março de 2025



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Resposta à Recomendação 2:

Será estruturado normativo visando delimitar os processos de condução do Planejamento Estratégico da Fomento Paraná, orientando, dentre outros pontos, quanto as diretrizes para a responsabilização, definição de responsabilidades, atribuições de autoridade e as consequências para o não atingimento injustificado dos objetivos estratégicos.

Prazo: Fevereiro de 2025

Análise da Equipe:

Quanto ao monitoramento dos objetivos estratégicos, objeto da recomendação nº 1, o gestor informou que, em linha com a proposta para o Achado nº 1, será realizada a revisão do documento "Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026", e que as formas e periodicidades de acompanhamento serão detalhadas de forma mais extensiva, propondo o prazo de março de 2025 para a conclusão.

Em relação à responsabilização dos gestores pelo não atingimento dos objetivos e metas estratégicos, objeto da recomendação nº 2, informou que será estruturado normativo para delimitar os processos de condução do Planejamento Estratégico da Fomento Paraná, orientando quanto às diretrizes para a responsabilização, dentre outros pontos da recomendação, a ser concluído em fevereiro de 2025.

Ressalta-se que a instituição de normas de responsabilização é um importante instrumento para contribuir com o cumprimento das metas e com a transparência da gestão da empresa. Da mesma maneira, a formalização de um ciclo de monitoramento e avaliação possibilita a correção das ações, com vistas a atingir os objetivos estratégicos, conforme descrito no campo Condição.

Dessa forma, reiteramos as recomendações para a reestruturação do Planejamento Estratégico de Longo Prazo prevendo o monitoramento dos objetivos e formalizando o ciclo avaliativo, bem como a instituição de norma contendo as diretrizes para responsabilização pelo não atingimento dos objetivos estratégicos.

Conclusão:

Achado não sanado.

Benefícios Esperados:

- 1) Conhecer sua situação atual quanto ao cumprimento das metas possibilitando uma readequação das ações com foco nos objetivos estratégicos.
- 2) Engajamento dos gestores para o atingimento das metas estratégicas.

Achado n.º 3	Falhas na previsão de recursos financeiros necessários para sustentar a realização dos objetivos estratégicos
Condição:	
A Fomento Paraná não possui alocação orçamentária para os objetivos dos programas e projetos delineados nas Diretrizes do Planejamento Estratégico 2023-2026, conforme constatado na resposta da instituição no documento PRESI-3-CI 55-2024 anexado à Solicitação de Documento Integra nº 314. De acordo com o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, 3ª Edição, 2020, definir a estratégia da organização consiste em fazer escolhas e estabelecer prioridades, a partir de evidências, contemplando os orçamentos relacionados aos objetivos (pág. 79). No mesmo sentido, o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK), 7ª edição, 2021, dispõe que o planejamento envolve o desenvolvimento de estimativas de esforço, duração, custos, pessoas e recursos físicos do trabalho (pág. 118). O orçamento do projeto evolui das estimativas acordadas para o projeto (pág. 125). Contudo, o Caderno de Orçamento 2023 da Fomento Paraná (item 4.1) contém as estimativas da origem e da aplicação dos recursos destinados aos setores público e privado, por linha de crédito, abrangendo o período de 2023 a 2027, convergindo com as estimativas para o mesmo período traçadas no Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo – Exercício 2023. Neste sentido, convém que haja um alinhamento entre o Plano Estratégico de Longo Prazo e os Planos de Negócios Anuais, apresentando tais previsões em ambos os documentos. Desta forma, reitera-se a necessidade da reestruturação do Planejamento Estratégico de Longo Prazo, de modo a apresentar, além do que já foi percorrido nos Achados 1 e 2, a previsão	



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

orçamentária para todos os projetos e objetivos estratégicos (que envolvam recursos), não apenas para as liberações de crédito. Além disso, enfatiza-se a importância dos alinhamentos entre esses documentos (estratégico e tático), de forma que os planos anuais sejam o desdobramento do planejamento de longo prazo.

Evidências:

Evidência: previsão orçamentária dos objetivos estratégicos

- 2-PRESI-3-CI 55-2024.pdf
- Item 8.2 - Caderno Orçamento 2023-2027 - Versão Redir e CAD.pdf

Critério:

Fonte do critério: Referencial Básico de Governança Organizacional. 3 ed. Brasília: TCU, 2020, p. 70
Critério: A estratégia deve ser desenvolvida (com orçamentos viáveis), comunicada e desdobrada para as demais unidades organizacionais, de forma que os objetivos estratégicos sejam traduzidos em objetivos, indicadores e metas para as áreas responsáveis, monitorando-se e avaliando-se sua execução. A estratégia deve ser atualizada de acordo com o aprendizado organizacional e as mudanças no ambiente (KAPLAN; NORTON, 2008). Para isso, a gestão de riscos deve estar integrada não somente à formulação da estratégia e seu planejamento, mas também à sua execução e monitoramento, nos diversos níveis organizacionais (COSO, 2017).

Fonte do critério: Referencial Básico de Governança Organizacional. 3 ed. Brasília: TCU, 2020, p. 79 a 80, b)

Critério: b) definir a estratégia da organização. Consiste em fazer escolhas e estabelecer prioridades, a partir de evidências. Essas escolhas e prioridades devem suportar a missão, a visão e os valores fundamentais da organização, compreendendo objetivos, indicadores e metas de desempenho. Pressupõe o envolvimento das partes interessadas na formulação da estratégia; a consideração de orientações e deliberações dos órgãos de controle e das diretrizes e prioridades (de Estado e de Governo); a identificação das prioridades e políticas públicas de responsabilidade da organização ou nas quais a organização esteja envolvida. Contempla: os orçamentos relacionados aos objetivos; unidades internas (ou externas) que contribuem para o alcance de cada objetivo e responsáveis pela coordenação; indicadores para cada objetivo com respectivas linhas de base e metas; previsão de aferição periódica dos indicadores; publicação, na internet, do plano estratégico organizacional, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação aplicável à organização.

Fonte do critério: Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - Sétima Edição, 2021, p. 118 e 125, 2.4.2.2 Estimativa, 2.4.2.4 Orçamento

Critério: 2.4.2.2 Estimativa

O planejamento envolve o desenvolvimento de estimativas de esforço, duração, custos, pessoas e recursos físicos do trabalho. As estimativas são uma avaliação quantitativa do valor provável ou resultado de uma variável, como: custos de projeto, recursos, esforço ou duração.

2.4.2.4 Orçamento

O orçamento do projeto evolui das estimativas acordadas para o projeto. As informações na Seção 2.4.2.2 Estimativa, são aplicadas aos custos do projeto para desenvolver estimativas de custos. As estimativas de custos são então agregadas para desenvolver a linha de base dos custos. A linha de base dos custos é frequentemente alocada ao longo do cronograma do projeto para refletir quando os custos serão incorridos. Essa prática permite que os gerentes de projeto equilibrem os recursos financeiros aprovados em um período de orçamento específico com o trabalho programado. Se houver limitações de recursos financeiros para um período de orçamento, o trabalho pode precisar ser reprogramado para satisfazer essas limitações.

Possíveis causas:

1) Deficiências na estruturação do planejamento estratégico de longo prazo.

A não previsão de recursos financeiros pode comprometer a eficácia da estratégia, destacando-se a importância de uma estimativa dos recursos necessários para o alcance dos objetivos traçados.

Possíveis efeitos:

1) Falta de recursos gerando a impossibilidade de conclusão dos projetos.

2) Impacto nas decisões dos gestores devido à ausência ou previsão imprecisa dos valores orçados.

3) Assunção de metas e objetivos que não sejam exequíveis.

Providências:



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Recomendação: 1) Instituir a previsão orçamentária para cada projeto e objetivo do Planejamento Estratégico reestruturado, quando envolver recursos financeiros.

Proposta de encaminhamento:

PHR – Proposta de Homologação de Recomendações

Comentários do gestor:

De modo geral, a maioria dos Projetos classificados como estratégicos elencados para o período 2023-2026 não contemplam previsões orçamentárias financeiras específicas, contando apenas com horas de atividade dos colaboradores da empresa. Contudo, durante o processo de revisão do “Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026”, a descrição dos Projetos do Portfólio Institucional será complementada com informações acerca das previsões orçamentárias, quando aplicável.

Prazo: Março de 2025

Análise da Equipe:

A resposta apresentada pelo gestor pontua que a maioria dos projetos classificados como estratégicos para o período 2023-2026 conta apenas com horas de atividade dos colaboradores da empresa, não contemplando previsões orçamentárias específicas. No entanto, durante o processo de revisão do documento “Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026”, os projetos institucionais do portfólio serão complementados com as previsões orçamentárias, quando aplicável. O prazo proposto para a conclusão é março de 2025.

Conforme abordado na Condição, destaca-se a importância da gestão conhecer o custo estimado de cada projeto ou programa, visto que essa informação é fundamental para a tomada de decisões. Esse conhecimento permite definir prioridades entre as ações, avaliar a viabilidade e exequibilidade dos projetos, prever a falta de recursos e considerar o fator custo-benefício.

Adicionalmente, enfatiza-se a necessidade de alinhamento entre os Planos de Negócios Anuais e o Planejamento Estratégico de Longo Prazo, incorporando as projeções orçamentárias em ambos os documentos, de acordo com o exposto previamente na Condição.

Assim, esta equipe de fiscalização reitera a recomendação para que a Fomento Paraná institua a previsão orçamentária para cada projeto e objetivo do Planejamento Estratégico reestruturado, quando envolver recursos financeiros.

Conclusão:

Achado não sanado

Benefícios Esperados:

1) Alocação eficiente de recursos, garantindo que cada projeto receba os valores necessários para sua execução.

2) Melhoria na tomada de decisão, priorizando projetos a partir do conhecimento dos custos envolvidos.

3) Planejamento mais preciso e realista.

Questão de Fiscalização	QF2: O planejamento estratégico possui objetivos voltados para o setor privado?
Achado n.º 4	Falta de direcionamento de recursos para expansão de oferta de crédito ao setor privado
Condição:	
Em relação a expansão de oferta de crédito para o Setor Privado, observou-se que no documento das Diretrizes para o Planejamento Estratégico de Longo Prazo não está identificado objetivo específico para o crescimento da concessão de crédito a esse setor.	
Já no Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo – Exercício 2024, existe um objetivo estratégico de “expansão da atuação junto ao Setor Privado”, relativo às concessões de créditos para os próximos 4 (quatro) anos. Entretanto, não foi identificado a efetiva expansão nas metas financeiras.	
Ao analisar em conjunto os Planos de Negócios relativo aos anos de 2019, 2022, 2023 e 2024, percebe-se que há períodos de redução nos valores propostos para liberação de crédito ao Setor Privado. Assim, o termo “expansão” contrasta com a observada “redução” dos valores projetados e informados pela agência nos respectivos planos de negócios. Por exemplo, considerando as	



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

previsões fixadas no Plano Anual de 2019, temos:

- a) previsão para 2020 R\$ 300 mi, alterado a meta para R\$ 190,5 mi em 2020;
- b) previsão para 2021 R\$ 390 mi, alterado a meta para R\$ 201,9 mi em 2021;
- c) previsão para 2022 R\$ 450 mi, alterado a meta para R\$ 190 mi em 2022;
- d) previsão para 2023 R\$ 480 mi, alterado a meta para R\$ 190 mi em 2023.

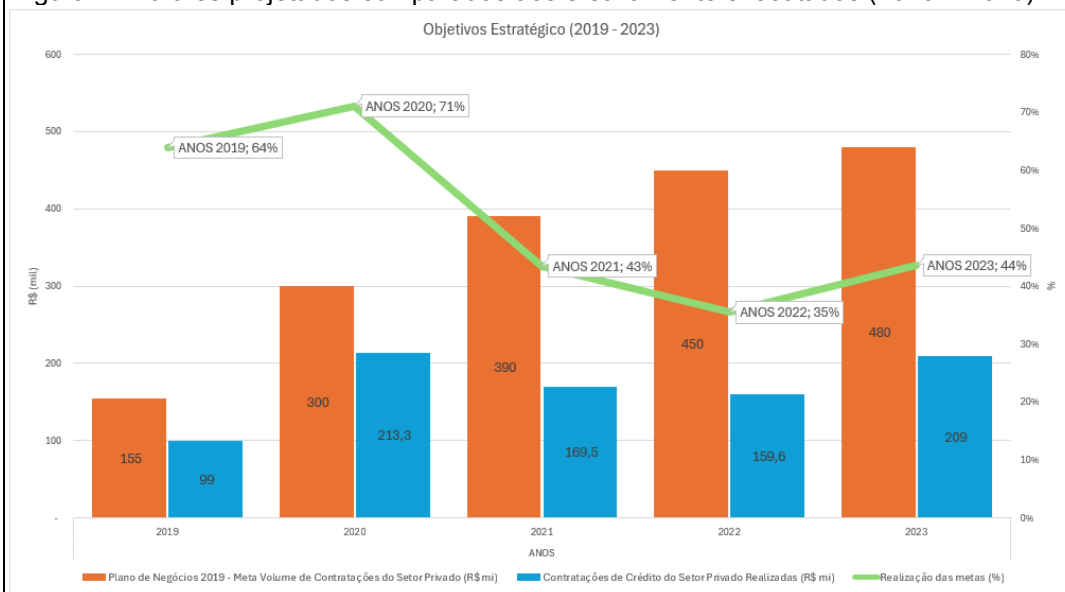
Esta situação de alteração das previsões se repete para os planos anuais de 2022 a 2024, conforme pode ser observado na **Erro! Fonte de referência não encontrada., Erro! Fonte de referência não encontrada.** do presente relatório.

Além disso, ao comparar os valores projetados no Plano de Negócios de 2019 para o período de 2019 a 2023 com os valores efetivamente realizados nos respectivos anos, observa-se que a concessão de crédito ao Setor Privado ficou aquém da referida previsão original. Em termos nominais, os montantes projetados e os efetivamente realizados foram os seguintes:

- a) 2019 - previsão R\$ 155 mi, realizado R\$ 99 mi;
- b) 2020 - previsão R\$ 300 mi, realizado R\$ 213,3 mi;
- c) 2021 - previsão R\$ 390 mi, realizado R\$ 169,5 mi;
- d) 2022 - previsão R\$ 450 mi, realizado R\$ 159,6 mi;
- e) 2023 - previsão R\$ 480 mi, realizado R\$ 209,4 mi;

Isso corresponde ao percentual de 64% do previsto para o ano de 2019, 71% em 2020, decaindo para 43% em 2021, 35% em 2022 e 44% em 2023, conforme demonstrado na Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Valores projetados comparados aos efetivamente executados (2019 – 2023)

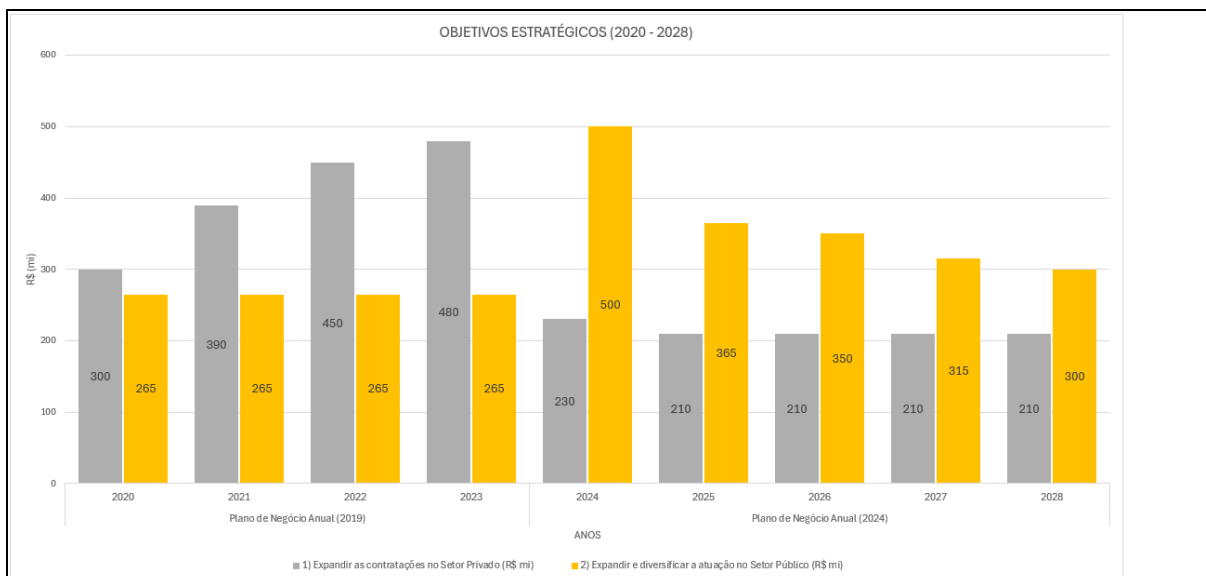


Quando comparado os valores projetados no Plano de Negócio de 2019, para os anos de 2020 a 2023, e no Plano de Negócio de 2024, para os anos de 2024 a 2028, observa-se uma evidente redução/estagnação nas projeções de contratações de crédito ao Setor Privado, em especial quanto a redução de 2024 para 2025 na ordem de R\$ 20 milhões e a estagnação nos anos de 2025 a 2028, no montante de R\$ 210 milhões, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Valores projetados para créditos aos setores público e privado (2020 – 2028)



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ



Vale destacar que a redução observada se refere aos valores nominais, se considerar a atualização monetária do período, a redução dos valores propostos se acentua ainda mais.

Mesmo considerando a revisão das metas da concessão de crédito ao Setor Privado nos Planos de Negócios subsequentes, relativo aos anos de 2020 a 2023, as quais foram ajustadas para valores inferiores aos inicialmente projetados no Plano de Negócio de 2019, ainda assim, as metas não foram atingidas em dois desses anos, alcançando apenas 84% em 2021 e 2022:

a) 2021 – meta revisada R\$ 201,9 mi, realizada R\$ 169,5 mi;

b) 2022 – meta revisada R\$ 190 mi, realizada 159,6 mi;

Desta forma, além de não se observar um crescimento contínuo nas projeções e nas contratações de crédito efetivadas ao Setor Privado, também se constata que, em alguns períodos, nem as metas foram atingidas. Assim, a suposta expansão de crédito ao Setor Privado, prevista no Plano de Negócios Estratégico da Fomento, não se confirma.

A situação ganha relevância quando se considera que as agências de fomento foram criadas com o objetivo principal de financiar capital fixo e de giro associados a projetos, conforme dispõe a Resolução nº 2828, de 30 de março de 2001, emitida pelo Banco Central do Brasil. Os números observados indicam uma queda na liberação dos recursos ao setor privado, comprometendo o desenvolvimento econômico, especialmente quanto ao fornecimento de suporte financeiro e técnico às empresas dos mais diversos setores produtivos.

Evidências:

Evidência: objetivos de expansão setor privado

- 1.1-Planejamento Estratégico 2019-2022 (consolidado no Plano de Negócios 2019).pdf
- 1.2-Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026.pdf
- 2.1-Plano_de_Negócios_e_Estratégia_de_Longo_Prazo_-_Exercício_2022_Versão_CAD.pdf
- 2.2-Plano_de_Negócios_e_Estratégia_de_Longo_Prazo_-_Exercício_2023_Versão_CAD.pdf
- 2.3-Plano_de_Negócios_e_Estratégia_de_Longo_Prazo_-_Exercício_2024_Versão_CAD.pdf

Evidência: atingimento dos objetivos da concessão de crédito ao setor privado

- 2-PRESI-3-CI 55-2024.pdf
- Item 10.1 - Painel Gerencial - 2020-12 dez.pdf
- Item 10.2 - Painel Gerencial - 2021-12 dez.pdf
- Item 10.3 - Painel Gerencial - 2022-12 Dez.pdf
- Item 10.4 - Painel Gerencial - 2023-12 dez.pdf
- Item 2.1- ATA 190 Roca 14dez21 - aprova plano negócios 2022.pdf
- Item 2.2- Ata 202 Roca 13dez22 - aprova plano negócios 2023.pdf

Critério:

Fonte do critério: Lei 21587/2023, art. 40, I a III, VI a VIII e X

Critério: art. 40. A Agência de Fomento do Paraná S/A tem por objetivo promover o desenvolvimento sustentável mediante apoio técnico e financeiro voltado às necessidades da sociedade paranaense por meio de financiamentos que visem:



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

I - impulsionar a política de emprego e geração de renda no território paranaense, com a concessão de crédito ao micro, pequeno e médio empreendedor; II - ampliar oportunidades às pessoas que não têm acesso às formas tradicionais de financiamento, até mesmo para aquelas que trabalhem na informalidade; III - fomentar investimentos em atividades produtivas setoriais; (...) VI - fomentar e apoiar projetos destinados à implantação e desenvolvimento de iniciativas econômicas de natureza solidária, cooperativa e participativa, nas áreas de produção, distribuição e consumo; VII - fomentar a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica, à melhoria da competitividade da economia, a estruturação de unidades e sistemas produtivos orientados para o fortalecimento do Mercosul e à geração de empregos; VIII - fomentar investimentos e apoiar projetos regionais voltados à melhoria e à consolidação da infraestrutura rodoviária, aeroportuária, ferroviária e aquaviária do Estado; (...) X - promover a participação plena e efetiva das mulheres e minorias e a igualdade de oportunidades de forma a incentivar o empreendedorismo e o ingresso no mercado de trabalho. Fonte do critério: Missão Institucional Critério: Missão Institucional: Promover o desenvolvimento sustentável através do apoio técnico e financeiro voltado às necessidades da sociedade paranaense Fonte do critério: Cobra, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 40 Critério: Pode ser entendido como o processo gerencial para desenvolver as oportunidades de mercado para ajustar os objetivos, experiências e recursos da empresa. O propósito do planejamento estratégico é mapear e moldar os negócios e os produtos da empresa com a finalidade de direcionar o crescimento em vendas e de lucro. Fonte do critério: ABNT NBR ISO 37000:2022, 4.2.2 Governança e delegação Critério: 4.2.2 Governança e delegação Ao delegar, convém que o órgão de governança delegue de forma que aumente a confiança e a transparência. Para que a delegação e a prestação de contas sejam eficazes, convém que o órgão de governança assegure que as seguintes condições sejam cumpridas: a) os resultados esperados sejam negociados, especificados e acordados; b) os recursos necessários estejam disponíveis; c) a autoridade corresponda ao nível de responsabilidade, que inclui a autonomia para fazer cumprir planos para alcançar os resultados acordados dentro dos parâmetros estabelecidos; d) as saídas, os resultados e os processos para alcançar as responsabilidades sejam periodicamente relatados e apresentados com evidências de que as ações tomadas são razoáveis e apropriadas; e) as consequências, como sanções, para o não cumprimento de uma responsabilidade ou não adesão aos parâmetros estabelecidos sejam aplicáveis. Fonte do critério: ABNT NBR ISO 37000:2022, 4.2.3 Governança e gestão Critério: 4.2.3 Governança e gestão “Governança” e “gestão” são atividades distintas, necessárias e complementares que interagem e influenciam umas às outras. A governança envolve definir e ser responsabilizado pelo cumprimento pela organização de seu propósito dentro dos parâmetros estabelecidos para a organização, enquanto a gestão trata de cumprir os objetivos associados, fazendo escolhas dentro desses parâmetros. Convém que o órgão de governança assegure a clareza dos papéis e das responsabilidades de todos os envolvidos e responsabilize aqueles a quem delega. Fonte do critério: Referencial Básico de Governança Organizacional. 3 ed. Brasília: TCU, 2020, p. 70 Critério: A liderança da organização é responsável por esse direcionamento estratégico (sempre orientado pelos objetivos de Estado e de Governo) e pelo monitoramento da sua execução, devendo avaliar periodicamente a adequação da estratégia por meio de mensuração do desempenho organizacional (HARVARD, 2011), acompanhar as mudanças nos ambientes interno e externo e identificar as expectativas das partes interessadas, promovendo a revisão da estratégia quando necessário (IBGC, 2015). Essa responsabilidade também é enfatizada pelo IIA (2020, p. 7): O corpo administrativo normalmente determina a direção da organização, definindo a visão, missão, valores e apetite organizacional a riscos. Em seguida, delega a responsabilidade pelo atingimento dos objetivos da organização à gestão, juntamente com os recursos necessários. O corpo administrativo recebe relatórios da gestão sobre os resultados planejados, reais e esperados, bem
--



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

como relatórios sobre riscos e gerenciamento de riscos.

Fonte do critério: Cobra, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 41

Critério: TERCEIRA ETAPA-CONTROLE. NESTA ETAPA SÃO PREVISTAS AS SEGUINTE ATIVIDADES:

Mensurar os resultados alcançados com a implementação do planejamento estratégico. Os resultados devem ser confrontados com os objetivos traçados.

Avaliar os resultados. Significa verificar se os resultados alcançados estavam de acordo com os recursos alocados.

Adotar ações corretivas. Caso os resultados alcançados estejam aquém dos objetivos traçados, cabem ações corretivas para impedir que os esforços despendidos não sejam recompensados.

Possíveis causas:

1) Falta de um direcionamento por parte da gestão, focado no desenvolvimento de uma estratégia eficaz para expansão do crédito ao setor privado.

A ausência de um direcionamento claro por parte da gestão para desenvolver uma estratégia eficaz de expansão do crédito ao setor privado pode resultar em dificuldades para atingir esse objetivo. Sem uma estratégia bem definida, a alocação de recursos e a implementação de medidas adequadas podem ser comprometidas, afetando negativamente o acesso ao crédito e o crescimento econômico.

2) Ausência de uma política de responsabilização dos gestores pelo não atingimento das metas.

A eficácia do planejamento estratégico depende também da gestão institucionalizar normas que estabeleçam claramente a responsabilização dos gestores por não atingir os objetivos delineados. Isso requer uma maior iniciativa da administração em implementar tais normas, para que haja prestação de contas e um engajamento dos gestores com os resultados planejados.

Possíveis efeitos:

1) Baixo nível de valores concedidos ao setor privado.

2) Menor oferta de linhas de crédito, causando o desestímulo à expansão das concessões de crédito ao setor privado.

Providências:

Recomendação: 1) Elaborar um estudo para avaliar a viabilidade da expansão real da oferta de recursos ao Setor Privado, contendo no mínimo:

- Análise de mercado;
- Análise financeira, incluindo fontes de captação de recursos;
- Análise econômica;
- Análise regulatória;
- Riscos e mitigação;
- Impacto socioeconômico;
- Análise de custos e benefícios;
- Viabilidade técnica;
- Sustentabilidade;
- Avaliação estratégica.

Recomendação: 2) Elaborar um plano de ação com vistas ao atingimento das metas anuais estabelecidas para a concessão de crédito ao Setor Privado.

Proposta de encaminhamento:

PHR – Proposta de Homologação de Recomendações

Comentários do gestor:

Resposta à Recomendação 1:

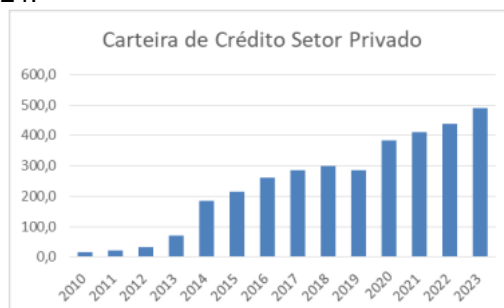
Desde 2010, a Fomento Paraná registou avanço significativo em sua atuação junto ao Setor Privado, ano em que a instituição possuía carteira de crédito de R\$ 17,3 milhões e registrando R\$ 6,9 milhões em liberações. Com a expansão da atuação a partir do Planejamento Estratégico realizado em 2011, a instituição passou a buscar novos recursos, tendo se credenciado junto ao BNDES, FINEP, FUNGETUR e ainda, feito captação direta para Microcrédito da Caixa Econômica Federal, BRDE e a abertura de limite de crédito junto ao Banco de Desenvolvimento da América Latina e Caribe – CAF.

No curso desses anos, investiu em melhorias de processos e tecnologia visando contribuir para que a experiência do cliente seja dinâmica, e, ao mesmo tempo, atuou para mitigar os riscos desse tipo de operação. Adicionalmente, foi realizado extensivo trabalho para ampliação e manutenção das parcerias junto as prefeituras e, em 2016, foi instituído o modelo operacional por meio de Correspondentes.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Com atuação muito voltada aos micro e pequenos empreendedores, os investimentos feitos para ampliação da atuação da empresa no setor privado podem ser corroborados com o gráfico abaixo, que demonstra o crescimento da carteira de crédito aos longos dos anos, alcançando o volume de R\$ 500 milhões em março de 2024.



Registradas tais considerações, visando endereçar os itens registrados no Achado nº 4, Recomendação nº 1, e ampliar ainda mais a atuação da Fomento Paraná junto ao Setor Privado, será estruturado estudo específico acerca do mercado potencial, como suporte ao processo de revisão do documento "Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026".

Prazo: Junho de 2025

Resposta à Recomendação 2:

As equipes operacionais da Fomento Paraná desdobram os Objetivos Estratégicos e Metas dos Planos de Negócios anuais, visando o acompanhamento e atingimento, sem contudo, ter formalizado um documento chamado plano de ação.

Podemos citar as atribuições das áreas de planejamento e financeiro que acompanham a disponibilidade de recursos para as metas de contratação trabalhando constantemente para que tenhamos recursos disponíveis ou abrindo diálogo com repassadores de crédito.

No âmbito da Diretoria de Mercado são realizados, mediante um calendário anual, eventos de capacitação e acompanhamento das parcerias, visando a formação inicial e o aprimoramento dos agentes. Neste contexto também são divulgadas para a rede de parceiros as ações, produtos e novidades sempre com o foco na manutenção e aumento das atividades de intermediação ao crédito. Estes eventos ocorrem tanto na modalidade online quanto em formato presencial.

A manutenção e ampliação das parcerias é uma atividade de caráter contínuo, para tanto, a Diretoria de Mercado estabeleceu no ano de 2019 e atualizou em 2023, uma metodologia que considera o potencial do município, em termos de empresas ativas, versus o desempenho do ponto de atendimento do parceiro local. A metodologia classifica os municípios parceiros em quatro níveis de atuação, e serve de base para a execução de um conjunto de ações de acordo com perfil identificado, além disso direciona o estabelecimento de novas parcerias. (planilha anexa – Matriz microcrédito.xlsx)

Além disso, ao longo de todo o ano são previstas e realizadas ações de divulgação das linhas diretamente aos empreendedores e empresários, bem como a participação em eventos de crédito, onde muitas vezes somos instados pelos próprios parceiros a participar em âmbito local.

Adicionalmente, algumas ações já se tornaram recorrentes, como a Caravana de Crédito, executada presencialmente no interior do estado desde o final de 2020, e que neste ano de 2024 já percorreu 45 municípios para ofertar as linhas do Programa Paraná Recupera. Cabe registrar que nesses municípios no mesmo período, foram firmados 867 contratos no montante total de R\$ 9.702.380,00. (planilha anexa DESEMPENHO CARAVANA 2024.xlsx).

Contudo, visando endereçar os itens registrados no Achado nº 4, Recomendação nº 2, será estruturado Plano de Ação anual, em alinhamento aos Planos de Negócios, constando registro do desdobramento de ações com vistas ao atingimento das metas anuais.

Prazo: Março de 2025

Análise da Equipe:

Quanto a Recomendação nº 1, o gestor justificou que desde 2010 a Fomento Paraná registrou avanços significativos na sua atuação junto ao Setor Privado, destacando as parcerias para a captação de recursos, investimento em melhoria de processos e tecnologia para aprimorar a relação com o cliente, atuação para mitigação de riscos, ampliação e manutenção das parcerias junto as prefeituras e instituição do modelo de Correspondentes. Finalizou com a apresentação de um gráfico ilustrando a expansão da Carteira de 2010 a 2023.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Após essas considerações, projetou o prazo de junho de 2025 para estruturação de um estudo específico acerca do mercado potencial, como suporte ao processo de revisão do documento “Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026”.

Em que pese os esforços empreendidos pela agência na captação e destinação dos recursos ao Setor Privado trazidos na manifestação do gestor, não se observou, nos documentos apresentados pela agência, o efetivo crescimento nas projeções e nas liberações de crédito a esse setor, conforme explanado detalhadamente na Condição.

Em relação à Recomendação nº 2, o gestor se manifestou informando que realizam ações visando o atingimento dos objetivos estratégicos, como acompanhamento da disponibilidade de recursos, eventos de capacitação e acompanhamento das parcerias com os agentes, divulgação das ações e produtos para a rede de parceiros, estabelecimento de metodologia de classificação dos municípios parceiros, entre outras.

Informou ainda que as equipes operacionais desdobram as metas e objetivos estratégicos dos Planos de Negócios anuais, visando o acompanhamento e atingimento destes, entretanto, sem ter formalizado um documento “plano de ação”.

Dessa forma, propuseram o prazo de março de 2025 para estruturação de um Plano de Ação anual, alinhado aos Planos de Negócios, contendo o registro do desdobramento de ações visando o atingimento das metas anuais, em consonância com a recomendação proferida.

Assim, essa equipe de fiscalização reitera a importância que seja elaborado um estudo para avaliar a viabilidade da expansão real da oferta de recursos ao setor privado, considerando não apenas o mercado potencial, mas também a busca por fontes alternativas de recursos. Além disso, reforça-se a necessidade da formulação de um plano de ação visando o atingimento das metas anuais estabelecidas para a concessão de crédito a esse setor.

Conclusão:

Achado não sanado

Benefícios Esperados:

- 1) Aumento da oferta de crédito ao setor privado.
- 2) Impactos positivos na economia paranaense, como geração de renda e empregos.
- 3) Ampliação do alcance do crédito à empreendedores com necessidade de financiamento.

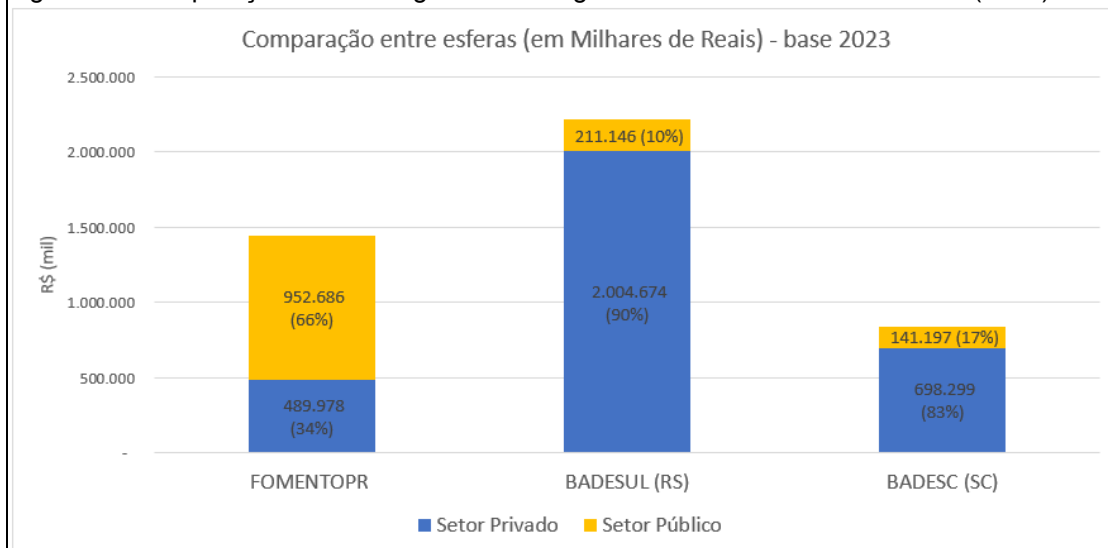
Achado n.º 5	Não cumprimento da exigência legal de destinação de ao menos 25% de seus recursos ao setor privado
Condição:	
Ao verificar os Principais Indicadores, constante às fls. 4, das Demonstrações Financeiras de 31 de dezembro de 2023, foi constatado que aproximadamente 96% do Capital Social da Fomento Paraná está destacado para o Sistema de Financiamento aos Municípios (SFM), restando apenas 4% para outras finalidades.	
Esse percentual de 4% do Capital Social sem vinculação, residual que pode ser destinado ao setor privado, não atende o disposto na Lei Estadual nº 11.741/97 que, em seu artigo 3º, parágrafo único, estabelece que pelo menos 25% dos recursos devem ser destinados à concessão de financiamentos ou operações de garantia de crédito (aval) para os micros, pequenos e médios empreendedores, que atuam nos setores agrícola, industrial, comercial e de serviços, instalados no território paranaense. O Estatuto Social da Fomento Paraná reforça essa mesma determinação no art. 4º, § 3º.	
Conforme demonstrado no relatório gerencial “Painel Gerencial” de dezembro de 2023, fornecido pela agência, apenas 10,57% da carteira do Setor Privado possui como fonte Recursos Próprios, equivalente a 2,64% do total do Capital Social da Fomento Paraná, descumprindo o regramento da destinação de ao menos 25% de seus recursos para a concessão de crédito ao Setor Privado.	
Vale destacar o notável contraste entre os percentuais de concessão de crédito ao Setor Privado, que representaram 34% (R\$ 489,7 milhões), em comparação com os 66% (R\$ 952,6 milhões) direcionados ao Setor Público pela Fomento Paraná em 2023. Isso indica forte atuação da agência para os projetos voltados para o Setor Público, relegando a segundo plano o financiamento a micros, pequenos e médios empreendedores que atuam nos setores agrícola, industrial, comercial e de serviços, e que contribuem com o desenvolvimento econômico do Estado.	
Esta discrepância torna-se ainda mais evidente quando comparada a exemplos de outros estados da região Sul, onde tal cenário é inverso. Por exemplo, os dados referentes ao ano de 2023 demonstram que o Badesul (RS) alocou 90% (R\$ 2,004 bilhões) para o Setor Privado e 10% (R\$ 211,1 milhões)	



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

para o Setor Público, enquanto o Badesul (SC) destinou 83% (R\$ 698,2 milhões) para o Setor Privado e 17% (R\$ 141,1 milhões) para o Setor Público, conforme Figura 3.

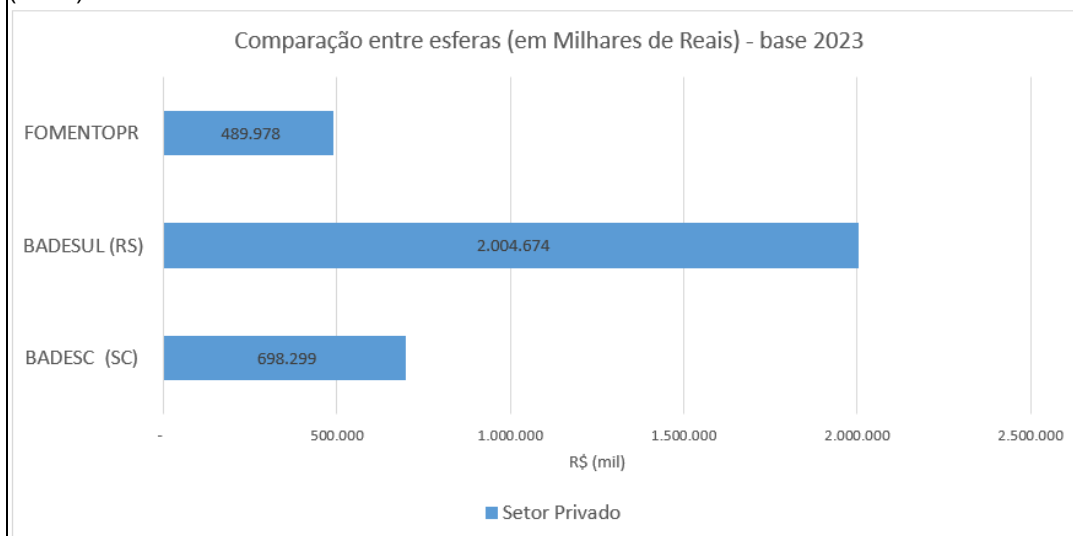
Figura 3 – Comparação entre as agências da região Sul na concessão de crédito (2023)



Este cenário sugere que a Fomento Paraná direciona seus esforços majoritariamente para o Setor Público, enquanto o Badesul (RS) e o Badesul (SC) têm seu foco voltado para o Setor Privado.

Convém ressaltar que, em valores nominais, a Fomento Paraná liberou ao setor privado, em 2023, o montante de R\$ 489,9 milhões para o Setor Privado, valores inferiores ao destinado pelo Badesul (SC) e pelo Badesul (RS), na ordem de R\$ 698,2 milhões e R\$ 2,004 bilhões, respectivamente, conforme Figura 4.

Figura 4 – Comparação entre as agências da região Sul na concessão de crédito ao setor privado (2023)



Evidências:

Evidência: destinação mínima de 25% ao setor privado

- 2-PRESI-3-CI 55-2024.pdf
- ESTATUTO SOCIAL _ FOMENTO PARANÁ.pdf
- Item 9.2 - Demonstrações Financeiras_2023.pdf
- Lei Estadual 11741_97.pdf

Critério:

Fonte do critério: Lei 11741/1997, art. 3º, parágrafo único

Critério: art. 3º. A Agência de Fomento do Paraná S.A., que também poderá adotar o nome comercial de FOMENTO PARANÁ, manterá, como objetivo social, a promoção do desenvolvimento econômico do Estado do Paraná, podendo, para tanto, conceber e implantar ações de fomento sob diferentes



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

modalidades a que alude a Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 2.828, de 30 de março de 2001, ou outras que venham a substituir, tais como a concessão de financiamento de capital fixo e de giro, associados a projetos no Estado do Paraná, bem como outras modalidades operacionais e de prestação de garantias admitidas na legislação federal e nas normas baixadas pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil, incluída a administração de Fundos, inclusive os de Desenvolvimento, Financiamento e Investimento do Estado.

Parágrafo único. Pelo menos 25% (vinte e cinco por cento) dos recursos serão destinados à concessão de financiamentos ou operações de garantia de crédito (aval) para os micros, pequenos e médios empreendedores, que atuam nos setores agrícola, industrial, comercial e de serviços, instalados no território paranaense.

Fonte do critério: Estatuto Social, FomentoPR, art. 4º, §3º

Critério: art. 4º, §3º Vinte e cinco por cento (25%), no mínimo, dos recursos próprios serão destinados à concessão de financiamento ou operações de garantia de crédito (aval) aos micros, pequenos e médios empreendedores instalados no território paranaense.

Possíveis causas:

1) Não observância do disposto na legislação referente a destinação mínima de recursos ao setor privado.

Falhas na organização e priorização na alocação de recursos podem resultar no não cumprimento de exigências legais.

2) Falta de um direcionamento por parte da gestão, focado no desenvolvimento de uma estratégia eficaz para expansão do crédito ao Setor Privado.

A ausência de um direcionamento claro por parte da gestão para desenvolver uma estratégia eficaz de expansão do crédito ao setor privado pode resultar em dificuldades para atingir esse objetivo.

Possíveis efeitos:

1) Baixo nível de valores concedidos ao Setor Privado.

2) Menor oferta de linhas de crédito, causando o desestímulo à expansão das concessões de crédito ao Setor Privado.

Providências:

Recomendação: 1) Ampliar a oferta de financiamento de capital fixo e de giro às micro, pequenas e médias empresas que atuam nos setores agrícola, industrial, comercial e de serviços, de modo a atender o disposto no art. 4º, § 3º do Estatuto Social e no parágrafo único, art. 3º da Lei Estadual nº 11.741/1997.

Proposta de encaminhamento:

PHR – Proposta de Homologação de Recomendações

Comentários do gestor:

A Fomento Paraná atua no financiamento aos municípios desde que, com a Lei de Responsabilidade Fiscal, o estado ficou impossibilitado de financiar diretamente outros entes e por meio da Lei Estadual nº 13.227/2001 repassou os recursos do Fundo de Desenvolvimento Urbano – FDU, para o capital da empresa, tendo sido previsto, ainda que a movimentação destes recursos deveria constar destacadamente, contemplando os recursos aportados, os retornos de empréstimos concedidos com a utilização desses recursos, incluindo juros e amortizações e também os resultados auferidos em aplicações financeiras.

Nesses anos, ainda foram formalizadas três captações junto ao BID visando a integralização de capital na Fomento Paraná, sempre voltada a ampliação dos recursos voltados para os municípios. A terceira captação, denominada Paraná Urbano 3, formalizada em 2019, está em desembolso.

Adicionalmente, em 2013 com a publicação da Lei Estadual nº 17.655/2013 reafirma o SFM como fonte de recursos para atividades de desenvolvimento urbano e define no art. 4º e parágrafos, que os retornos e os juros dos financiamentos concedidos pela Fomento Paraná e os resultados auferidos em aplicações financeiras, deverão obrigatoriamente ser destacados e destinados a futuros financiamentos concedidos por meio do sistema, não podendo o Estado do Paraná na qualidade de acionista majoritário da Fomento Paraná, dar outra destinação aos recursos.

Assim, sendo a totalidade dos recursos integralizados no capital da empresa cujo destino é a concessão de crédito para o setor público, por definições legais são voltados exclusivamente para o financiamento aos municípios, fazendo com que essa parcela da carteira tenda a crescer expressivamente em relação ao total.

Para atendimento do setor privado, atualmente a empresa trabalha na modalidade de repasse de outras instituições como BNDES, FINEP, FUNGETUR e ainda, faz a captação direta para



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

microcrédito da Caixa Econômica Federal, BRDE e a abertura de limite de crédito junto ao Banco de Desenvolvimento da América Latina e Caribe – CAF.

Atualmente, os recursos destinados ao financiamento de micros, pequenos e médios empreendedores correspondem a aproximadamente 34% da carteira de crédito da Fomento Paraná, somando R\$ 490 milhões (conforme as Demonstrações Financeiras de dezembro de 2023). Em 2014, quando foi editado o artigo 3º da Lei Estadual nº 11741/1997, as operações de crédito do setor privado somavam R\$ 184,2 milhões, representando 22% da carteira total. Trata-se, portanto, de uma evolução de mais de 265% em termos absolutos, com marcado avanço também proporcionalmente à carteira de crédito total.

Conquanto o crescimento da carteira do setor privado deva-se principalmente às operações de repasse de recursos de terceiros, no momento essa é uma estratégia importante para preservação do patrimônio próprio e manutenção de índices de liquidez da instituição em níveis adequados.

Visando ampliar os recursos próprios para aplicação no setor privado, a alteração recente do texto da Política de Dividendos possibilitou que o JCP da parcela do denominado capital livre da empresa fosse recapitalizado pelo acionista, tendo exercida a integralização de R\$10,6 milhões, aportados em 2024.

Ainda, no ano de 2024 o Estado, fez outros dois processos de integralização de capital na empresa, no valor de R\$ 33,5 milhões oriundos do FDE para linha de crédito voltada para taxistas, R\$ 150 milhões para o projeto que visa a constituição de um Fundo de Investimento em Direitos Creditórios para o agronegócio, e adicionais R\$4 milhões, decorrentes de prestação serviços de recuperação de ativos do Estado (Lei 17.732/2013)

Adicionalmente, objetivando ampliar a disponibilidade de recursos próprios destináveis ao financiamento do setor privado, está em curso processo de captação internacional junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, nos mesmos moldes dos recursos captados no âmbito do Programa Paraná Urbano, que possibilitará ao Estado do Paraná aportar USD\$50 milhões (aproximados R\$ 250 milhões) na Fomento Paraná, voltados para operações de crédito com micro, pequenas e médias empresas.

Prazo: Não aplicável

Análise da Equipe:

Em sua manifestação o gestor pontua que a Fomento Paraná atua no financiamento aos municípios desde que a Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF impossibilitou o Estado de financiar diretamente outros entes, e que a Lei Estadual nº 13.227/2001 transferiu os recursos do Fundo de Desenvolvimento Urbano - FDU para o capital da empresa, prevendo o destaque separado destes recursos, inclusive em relação aos juros, amortizações e resultados das aplicações financeiras.

Informou também que foram formalizadas três captações junto ao BID visando integralização de capital na Fomento Paraná, todas voltadas à ampliação de recursos para os municípios.

Pontuou ainda, que a Lei 17.655/2013, que institui o Sistema de Financiamentos dos Municípios – SFM, definiu que os retornos e os juros dos financiamentos concedidos ao setor público, e os resultados auferidos em aplicações financeiras, deverão obrigatoriamente ser destacados e destinados a futuros financiamentos concedidos por este Sistema.

E que, portanto, sendo a totalidade dos recursos integralizados no capital da empresa destinada à concessão de crédito ao setor público, esses recursos, por força de lei, são voltados exclusivamente para o financiamento dos municípios, o que faz com que essa parcela da carteira cresça expressivamente em relação ao total.

Na sequência, informou que, para o atendimento do setor privado, a agência atualmente trabalha na modalidade de repasse de outras instituições. E que, visando ampliar os recursos próprios para aplicação no setor privado, foram efetuados recentes aportes para integralização de capital.

Em que pese as justificativas apresentadas pelo gestor, pontuando os óbices legais e os esforços empreendidos, o destaque de recursos ao setor público para financiamento do SFM, seja proveniente do Fundo de Desenvolvimento Urbano - FDU ou de outras fontes, como captações junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, não afasta a necessidade de ampliar a oferta de crédito ao setor privado, na forma do parágrafo único do art. 3º da Lei Estadual nº 11.741/1997 e no art. 4º, § 3º do Estatuto Social, conforme disposto no campo “Condição” deste achado.

Dessa forma, esta equipe de fiscalização entende que a Fomento Paraná deve ampliar a oferta de financiamento de capital fixo e de giro às micro, pequenas e médias empresas instaladas no território paranaense.

Conclusão:

Achado não sanado



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Benefícios Esperados:	
1) Aumento dos valores disponíveis para o crédito ao setor privado. 2) Impactos positivos na economia paranaense, como geração de renda e empregos. 3) Ampliação do alcance do crédito à empreendedores com necessidade de financiamento.	

Questão de Fiscalização	QF3: A Agência de Fomento possui uma estratégia de marketing formalmente definida, considerando as desigualdades regionais do Estado e com controles de efetividade de suas ações?
Achado n.º 6	Falhas na elaboração e formalização da estratégia de marketing da agência
Condição:	
O Plano de Marketing da Fomento Paraná contém exclusivamente gastos com publicidade e propaganda, não contemplando ações relacionadas à gastos com patrocínios (promoções e relações públicas) e brindes que possui um montante representativo de 40% dos gastos com marketing. Ademais, em relação às despesas com marketing, não se observa critérios técnicos e objetivos para sua alocação entre as diversas mídias e veículos de comunicação, levando em consideração, por exemplo, sua abrangência. E ainda, não há indicadores de desempenho que possam avaliar a eficácia das ações de marketing, considerando, entre outros aspectos o alcance de campanhas e o aumento nas demandas por linhas de créditos. Assim, vê-se que tal situação não se encontra em alinhamento ao disposto no ACÓRDÃO 2552/2022 - PLENÁRIO - TCU, I. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO [2] bem como às boas práticas indicadas pelos autores Cobra (2009) e Kotler (2018). De acordo com a Comunicação Interna 57/2024 – Comunicação e Marketing, o planejamento de Marketing está incluído no documento "Plano de Trabalho - Fomento Paraná (janeiro a dezembro de 2023)". Esse apresenta o plano de comunicação relacionado à publicidade e propaganda, em cooperação com a Secretaria de Estado da Comunicação – SECOM. O montante previsto para as ações ao longo do exercício era de R\$ 2.300.000,00, tendo sido posteriormente ampliado para R\$ 2.444.943,54. Esse Plano de Trabalho apresenta os seguintes tópicos: a. Identificação do objeto a ser executado b. Metas a serem atingidas c. Etapas ou fases de execução d. Ações previstas ou possíveis e. Plano de aplicação dos recursos financeiros f. Cronograma de desembolso Apesar dessa estrutura e detalhamento quanto às ações de publicidade e propaganda, não foi identificada a previsão em relação aos gastos com marketing em patrocínios (promoções e relações públicas) e brindes. No entanto, com Controle Despesas Comunicação, do ano de 2023, possui a previsão de gastos de R\$ 1.506.290,48 e R\$ 123.671,88 respectivamente. Nota-se que estes gastos representam, 40% do total previsto para as ações de marketing, porém não estavam contidas no plano de trabalho. Semelhante situação foi verificada, no ano de 2024, no Plano de Trabalho de Marketing e Comunicação, cuja previsão inicial de gastos com publicidade e propaganda foi de R\$ 2.300.000,00, posteriormente atualizado para R\$ 2.955.990,76. No entanto, não estava incluído neste plano a gasto com patrocínio e brindes. Contudo, ao analisar o Controle de Despesa Comunicação do mesmo exercício, identificou-se os seguintes valores: R\$ 1.744.519,14 destinado para patrocínios (promoções e relações públicas) e R\$ 145.376,59 destinado a brindes. Esses gastos totalizam 39% do orçamento total previsto para marketing em 2024. Segundo Cobra (2009), todas as ações de marketing a serem executadas devem estar contidas no plano, a saber: "Toda estratégia de marketing precisa apresentar programas detalhados de ação, recursos a serem alocados por área de atividade e região, e deve conter indicadores de desempenhos a serem alcançados. O plano precisa ser apresentado de forma: (...) QUANTIFICADO – todas as atividades devem ser orçadas e, se possível, quantificadas para que a sua performance possa ser monitorada" (Cobra, 2009, p. 44).	



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Essa abordagem não se trata apenas de organizar a gestão, mas também de alcançar resultados e melhorar o desempenho. A integralidade desse instrumento permitiria um planejamento de marketing com maior alcance, com foco nos perfis de clientes e produtos. O objetivo seria promover o conhecimento da Fomento Paraná entre os empreendedores paranaenses, abrangendo diversos segmentos e regiões de atuação. Isso, por sua vez, aumentaria a procura pelas linhas de crédito oferecidas pela agência.

Quanto aos gastos com marketing, observou-se que a Fomento não possui critérios formalizados para sua distribuição entre as diversas mídias. O Termo de Cooperação Técnica com a SECOM – 2024 apresentado pela Fomento Paraná consta valores previstos exclusivamente para publicidade e propaganda de 2024, sem constar a previsão para patrocínios (promoções e relações públicas) e brindes. Ainda, esse apresenta o valor não atualizado, assim como indicado no documento Controle Despesas Comunicação 2024.

Ademais, no referido Termo de Cooperação constam os valores separados por tipo de ação, porém não foram identificados critérios técnicos e objetivos que possam embasar a escolha e destinação dos valores, tanto para as ações de propaganda (rádio, revistas, jornais, carro de som, etc.), conforme observados os documentos Plano de Trabalho de Marketing e Comunicação 2024 e Controle Despesas Comunicação 2024; menos ainda em relação aos patrocínios (promoções e relações públicas) e brindes, que se quer constam no referido plano.

Assim, no documento não fica claro qual critério utilizado para o destino dos valores a respectivo tipo de veículo, como por exemplo sua abrangência, ou GRP - Gross Rating Points (Pontos de Audiência Bruta) [1][2], bem como outros critérios ou métricas que se apresentem mais apropriados ao negócio. Isso no sentido de auxiliar a gestão na decisão de seus investimentos em marketing (qual público-alvo, emissora, produto ou mídia) com vistas a ampliar seu alcance e por consequência o interesse em seus produtos.

[1] “Depois de escolher a mensagem, a próxima tarefa do anunciante é selecionar a mídia para veiculação. Nessa fase, é preciso tomar decisões sobre cobertura, frequência e impacto; escolher entre os principais tipos de mídia; selecionar veículos de comunicação específicos; e decidir quanto ao timing de mídia e sua distribuição geográfica. Na sequência, os resultados dessas escolhas precisam ser avaliados.

(...)

Número total de exposições (E). É a cobertura multiplicada pela frequência média; isto é, $E = C \times F$, também conhecida como GRPs (do inglês, gross rating points). Se determinada programação de mídia atinge 80% dos lares com uma frequência média de exposição de três, diz-se que a programação de mídia tem 240 GRPs (80×3). Se outra programação de mídia apresentar 300 GRPs, terá mais peso, mas não podemos dizer em que proporção a cobertura e a frequência contribuem para esse peso.” (Kotler et al., 2018, p. 652)

[2] “9.2.1.4. critérios técnicos e objetivos utilizados para a divisão das verbas publicitárias entre os veículos de comunicação - dentre os quais as emissoras de TV aberta, inclusive para as ações de merchandising, contemplando necessariamente o indicador eficiência, o qual pode, exemplificativamente, ser obtido a partir da evidenciação, nos planos de mídia, de critérios comumente utilizados no mercado publicitário, como: investimento/TRP, investimento/GRP, custo por ponto e/ou custo por mil” (ACÓRDÃO 2552/2022 - PLENÁRIO - TCU, I. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO)

Evidências:

Evidências: Plano de Marketing

- 11.1-Plano de Trabalho - Fomento Paraná jan-dez 2023 v01.docx
 - 11.2-ANEXO I - Plano de Trabalho de Comunicação e Marketing 2023.pdf
 - 11.3-DDF 156 - Publicidade e Propaganda no exercício fiscal de 2023.pdf
 - 11.4-Plano de Trabalho de Marketing e Comunicação 2024.docx
 - 11.5-ANEXO I - Plano de Trabalho de Marketing e Comunicação 2024 v2.docx
 - 11.6-ANEXO I - Plano de Trabalho de Marketing e Comunicação 2024 v2.pdf
 - 11.7-DDF 194 -Publicidade e Propaganda no exercício fiscal de 2024.pdf
 - 12.1-Controle Despesas Comunicação 2023.xlsx
 - 12.2-Controle Despesas Comunicação 2024.xlsx
 - 12.3-FOMENTO_PADVs, mar2024.xlsx
 - 2.C1_057_2024-PRESI-1-Assessoria de Comunicação.pdf
- Evidências: critérios de distribuição gastos com marketing
- 13-Termo_de_Cooperacao_Tecnica_SECOM_2024 assinado.pdf
 - 2.C1_057_2024-PRESI-1-Assessoria de Comunicação.pdf

Critério:

Fonte do critério: Cobra, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro:



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Elsevier, 2009, p. 44

Critério: O plano de marketing

Toda estratégia de marketing precisa apresentar programas detalhados de ação, recursos a serem alocados por área de atividade e região, e deve conter indicadores de desempenhos a serem alcançados.

O plano precisa ser apresentado de forma:

CLARA – o plano não pode ser redigido de forma ambígua, e sim ser dito com clareza o que deve e como deve ser feito.

QUANTIFICADO – todas as atividades devem ser orçadas e, se possível, quantificadas para que a sua performance possa ser monitorada.

FOCADA – o foco deve estar bem definido, ou seja, o que se pretende atingir precisa ser enunciado de forma objetiva e quantificada.

REALISTA – o plano, para ser exequível, precisa ser realista, ou seja, estar de acordo com o potencial de mercado.

CONCORDÂNCIA – todas as pessoas comprometidas com a sua execução devem estar devidamente notificadas.

Fonte do critério: Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018, p. 41

Critério: O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e serviços.

Fonte do critério: Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018, p. 59

Critério: Um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos. Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de recursos ao longo do período de planejamento. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, por fornecer direção e foco para uma marca, um produto ou uma empresa. Informa e motiva os principais integrantes dentro e fora de uma organização sobre suas metas de marketing e como devem ser atingidas.

Fonte do critério: Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018, p. 60

Critério: Um plano de marketing normalmente contém as seguintes seções:

- Resumo executivo e sumário.
- Análise da situação. Esta seção apresenta os dados históricos relevantes quanto a vendas, custos, mercado, concorrentes e macroambiente. Como o mercado está definido, qual é seu tamanho e com que velocidade ele cresce? Quais são as tendências relevantes e os problemas críticos? Tais informações são usadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).
- Estratégia de marketing. Aqui, o gerente da área define a missão, os objetivos de marketing, os objetivos financeiros e as necessidades que o produto oferecido deve satisfazer, bem como seu posicionamento competitivo. Tudo isso requer dados alimentados por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos.
- Tática de marketing. O gerente da área descreve as atividades de marketing que serão realizadas para executar a estratégia de marketing.
- A seção de oferta de bens ou serviços descreve os principais atributos e benefícios que vão atrair os clientes-alvo.
- A seção de determinação de preços especifica a faixa geral de preços e como ela pode variar entre os diferentes tipos de cliente ou canal, incluindo quaisquer planos de incentivo ou desconto.
- A seção do canal descreve as diferentes formas de distribuição, como direta ou indireta.
- A seção de comunicações geralmente oferece orientação de alto nível sobre a mensagem geral e a estratégia de mídia. Com frequência, as empresas desenvolverão um plano de comunicação à parte para fornecer os detalhes necessários a agências e outros parceiros de mídia, tendo em vista projetar de forma eficaz o programa de comunicação.
- Projeções financeiras. Projeções financeiras incluem previsão de vendas e de despesas e uma



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto; no lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio estima quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.

Fonte do critério: Decreto Estadual nº 8988/2010, art. 4º

Critério: art. 4º. Os Órgãos da Administração Estadual Direta e Indireta - Empresas Públicas, Autarquias e Sociedades de Economia Mista, deverão encaminhar à Secretaria de Estado da Comunicação Social, até o dia 30 de janeiro de cada ano, a estimativa das despesas com publicidade Legal e Institucional, dos projetos previstos para o ano, de acordo com as dotações orçamentárias aprovadas na Lei Orçamentária Anual ou Orçamento Anual de Custeio das Empresas de Economia Mista.

Fonte do critério: Lei 13303/2016, art. 93, § 1º e 2º

Critério: art. 93. As despesas com publicidade e patrocínio da empresa pública e da sociedade de economia mista não ultrapassarão, em cada exercício, o limite de 0,5% (cinco décimos por cento) da receita operacional bruta do exercício anterior.

§ 1º O limite disposto no caput poderá ser ampliado, até o limite de 2% (dois por cento) da receita bruta do exercício anterior, por proposta da diretoria da empresa pública ou da sociedade de economia mista justificada com base em parâmetros de mercado do setor específico de atuação da empresa ou da sociedade e aprovada pelo respectivo Conselho de Administração.

§ 2º É vedado à empresa pública e à sociedade de economia mista realizar, em ano de eleição para cargos do ente federativo a que sejam vinculadas, despesas com publicidade e patrocínio que excedam a média dos gastos nos 3 (três) últimos anos que antecedem o pleito ou no último ano imediatamente anterior à eleição.

Fonte do critério: ACÓRDÃO 2552/2022 - PLENÁRIO - TCU, I. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO, 9.2, 9.2.1, 9.2.1.4

Critério: ACORDAM os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em Sessão Plenária, ante as razões exposta pelo relator, em:

(...)

9.2. determinar à Secretaria Especial de Comunicação Social da Secretaria-Geral da Presidência da República (Secom), com fundamento no art. 250, inciso II, do Regimento Interno/TCU, c/c o art. 4º, inciso II da Resolução - TCU 315/2020, que adote providências quanto aos itens abaixo, e informe ao TCU, no prazo de 30 (trinta) dias, os encaminhamentos realizados:

9.2.1. com base no art. 49, 50 e 53 da Instrução Normativa 3, de 20 de abril de 2018, da Secretaria-Geral da Presidência da República, na Lei 8.666/1993, art. 67, §1º, c/c o art. 1º, §2º da Lei 12.232/2010 e nos princípios da transparência, isonomia e publicidade, incluir no Manual de Procedimentos de Ações de Publicidade a obrigatoriedade registrar e, sempre que possível, dar publicidade no portal eletrônico (internet), dos seguintes documentos/informações relativos a todas as campanhas publicitárias que contratar:

(...)

9.2.1.4. critérios técnicos e objetivos utilizados para a divisão das verbas publicitárias entre os veículos de comunicação - dentre os quais as emissoras de TV aberta, inclusive para as ações de merchandising, contemplando necessariamente o indicador eficiência, o qual pode, exemplificativamente, ser obtido a partir da evidenciação, nos planos de mídia, de critérios comumente utilizados no mercado publicitário, como: investimento/TRP, investimento/GRP, custo por ponto e/ou custo por mil;

Possíveis causas:

1) Deficiência no direcionamento por parte da gestão na implementação de um planejamento de marketing abrangente, que contemple todas as ações previstas para o exercício. Este planejamento deveria englobar completamente todas as ações programadas para o período estabelecido. No entanto, quando apenas parte das iniciativas é planejada, o processo pode enfrentar dificuldades para integrar ou priorizar adequadamente as ações de marketing. Isso pode afetar negativamente tanto a execução estratégica quanto os resultados finais esperados.

2) Ausência de um sistema formalizado para avaliação das ações de marketing por produto, público alvo e região geográfica do Paraná, permitindo a gestão avaliar o desempenho de cada iniciativa e planejar a alocação de recursos com base em critérios objetivos e estratégicos. Esse sistema permitiria à gestão avaliar o desempenho de cada iniciativa de forma objetiva e estratégica, possibilitando um planejamento mais eficaz na alocação de recursos. A ausência dessa



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

ferramenta impede uma análise precisa do impacto das ações de marketing e dificulta a tomada de decisões baseadas em dados concretos.

Possíveis efeitos:

1) Baixa procura pelas linhas de crédito ofertadas pela agência.

Providências:

Recomendação: 1) Instituir um Plano de Marketing anual contemplando todas as ações previstas com publicidade e propaganda, patrocínios (promoções e relações públicas) e brindes, com vistas a estabelecer um planejamento que viabilize o acompanhamento e a avaliação das iniciativas ao longo do exercício, permitindo ajustes estratégicos quando necessário a fim de otimizar resultados.

Recomendação: 2) Estabelecer formalmente critérios técnicos e objetivos que possam embasar a escolha e destinação dos valores constantes no Plano de Marketing, tanto para as ações de publicidade e propaganda (rádio, revistas, jornais, carro de som, etc.), como para os patrocínios (promoções e relações públicas) e os brindes, conferindo maior transparência na tomada de decisões, possibilitando que os recursos sejam distribuídos entre as ações de maneira otimizada proporcionando o maior impacto possível nas campanhas e iniciativas de marketing, permitindo que suas linhas de crédito sejam conhecidas pelo público-alvo.

Proposta de encaminhamento:

PHR – Proposta de Homologação de Recomendações

Comentários do gestor:

Resposta à Recomendação 1:

Para possibilitar as ações de publicidade institucional da Fomento Paraná visando alcançar melhor comunicação interna e externa, de forma a possibilitar a ampliação da prestação de serviços de acesso ao crédito para empreendedores, por força dos normativos legais vigentes, faz-se necessária a cada exercício anual a formalização de um Termo de Cooperação Técnica (em anexo) entre a Fomento Paraná e a Secretaria da Comunicação, que entre outros quesitos estabelece um Plano de Trabalho de Marketing e Comunicação.

O Decreto Estadual nº 11450/2023 dispõe sobre o Sistema Estadual de Comunicação – SICOM, de que trata o art. 15 da Lei nº 21.352 de 1º de janeiro de 2023, coordenado pela Secretaria de Estado da Comunicação – SECOM, que estabelece as normas de funcionamento, de organização e de natureza técnica do Sistema, a serem observadas pelos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual.

Os recursos a serem investidos nestas ações de publicidade da Fomento Paraná são determinados com base na previsão orçamentária para cada ano — em conformidade com a Lei Federal 13.303, que estabelece limites para despesas com publicidade e patrocínio da empresa pública e da sociedade de economia mista — mediante aprovação em Reunião da Diretoria da Fomento Paraná e Reunião Ordinária do Conselho de Administração.

Observe-se ainda que a execução orçamentária destas despesas está limitada às disponibilidades orçamentárias anuais totais do Estado do Paraná para publicidade institucional, sob responsabilidade da Secretaria da Comunicação.

Registradas tais considerações, visando endereçar os itens registrados no Achado nº 6, Recomendação nº 1, será estruturado estudo específico visando a implantação de “Plano de Marketing Anual” em alinhamento com as previsões do “Plano de Negócios” anuais e aos resultados oriundos da revisão do documento “Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026”.

Prazo: Março de 2025

Resposta à Recomendação 2:

Apesar de não haver uma documentação formal relativa aos critérios técnicos e objetivos para embasar a escolha e destinação dos valores constantes no Plano de Marketing, as ações de publicidade institucional são organizadas com base em critérios objetivos.

Exemplificamos: Entre os meses de junho e julho de 2023 a Fomento Paraná considerou as informações do “Atlas da Notícia” (<https://www.atlas.jor.br/v6/desertos-de-noticia-recuam-na-regiao-sul>), que identifica uma série de municípios vivem milhões de pessoas, mas que são considerados desertos de notícia. Isto é, são regiões onde não existem veículos de imprensa. Em muitas dessas localidades, a Fomento Paraná verificou empiricamente, a partir de visitas da diretoria da instituição percorrendo o estado, que o “carro de som” era o veículo de informação mais efetivo. Foi identificada e elencada uma relação de 45 municípios nesta condição, mas que mantinham 1) parceria vigente



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

com a Fomento Paraná; 2) agentes de crédito atuantes (com um número mínimo de contratos). A partir de um planejamento conjunto com a Secretaria da Comunicação e Agência de Publicidade, realizamos uma campanha de divulgação da linha de microcrédito, com um cronograma de quatro semanas. Avaliando-se as contratações nos meses anteriores, durante a campanha e no mês seguinte, verificamos que em 42% dos municípios da amostra houve aumento de contratações e em 22% o número de contratos novos se manteve.

Da mesma forma, no mesmo ano a Fomento Paraná contratou uma campanha de microcrédito no rádio, planejada em conjunto com a Secretaria da Comunicação, considerando uma cobertura de municípios que possuem parceria vigente com a Fomento Paraná e agentes de crédito, pois pesquisas internas mostram que boa parte do público cliente da instituição prefere o atendimento presencial, seja por questões de segurança e confiabilidade, seja por necessidade de informação e orientação.

Atualmente a instituição vem reforçando as ações de divulgação das linhas de crédito em mídias digitais com foco em um grupo de 20 cidades elencadas pela área de Mercado que apresentam potencial de crédito, de acordo com critérios de número de habitantes e demanda por crédito por empreendimentos formais em diferentes setores da atividade econômica.

Registradas tais considerações, visando endereçar os itens registrados no Achado nº 6, Recomendação nº 2, quando da estruturação do Plano de Marketing (previsto para atender Achado nº 6, Recomendação nº 1) serão registrados de forma clara e objetiva os critérios utilizados para alocação de recursos dentro do escopo do referido Plano.

Prazo: Março de 2025

Análise da Equipe:

Em sua manifestação o gestor expõe suas considerações sobre como são estruturadas suas ações com marketing, bem como alguns de seus métodos e critérios adotados para alocação de recursos em determinadas campanhas.

Também, afirma que será estruturado um estudo para implantação do Plano de Marketing Anual em alinhamento ao Planejamento Estratégico e ao Plano de Negócio, assim como o registro claro e objetivo dos critérios utilizados para o destino dos gastos com marketing.

Assim, esta equipe de fiscalização reforça e mantém seu entendimento sobre a importância da institucionalização de um Plano de Marketing que contemple todas as ações previstas com publicidade e propaganda, patrocínios (promoções e relações públicas) e brindes, bem como o registro dos critérios que embasaram as decisões quanto aos respectivos valores destinados a cada ação.

Conclusão:

Achado não sanado

Benefícios Esperados:

- 1) Alocação de recursos para marketing baseada em critérios técnicos e formalmente estabelecidos.
- 2) Melhoria no planejamento de marketing, abrangendo não apenas publicidade e propaganda, como também patrocínios e brindes.

Achado n.º 7	Não foram identificados controles de efetividade das ações de marketing para os anos de 2022 e 2023
Condição:	
A Fomento Paraná não possui um registro detalhado contendo todas as ações de marketing realizadas por municípios/região, prejudicando a análise de indicadores de desempenho que permitam avaliar a eficácia das ações de marketing e a efetiva gestão das atividades e programas de marketing da agência no fomento das atividades produtivas do Paraná e na redução das desigualdades sociais e regionais, conforme prioridades definidas na LDO (Lei 21587/2023, art. 40, § 2º, I).	
A equipe de auditoria, buscou avaliar se os gastos com marketing estão sendo empregados equitativamente entre as regiões do Paraná, de forma a contribuir na redução de desigualdades regionais – permitindo que suas linhas de crédito sejam conhecidas pela população de regiões mais necessitadas (PIB per capital da região). No entanto, tal análise ficou prejudicada tendo em vista a ausência de registros detalhados de todos os gastos com marketing por município ou região geográfica.	
Os relatórios contendo todos os gastos com atividades de marketing, relativos aos anos de 2022 e	



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

2023 e o Relatório Patrocínios – 2022 e 2023, revelam que os valores referentes à rádios e carros de som foram registrados de maneira global, sem diferenciar por cidade e por emissora de rádio. Sendo que tais mídias representaram expressivas participações nos gastos com propaganda (excluídos os patrocínios) realizados nas cidades, sendo 34,49% em 2022 e 83,53% em 2023 – excetuando gastos centralizados, que atinjam o Estado do Paraná como um todo, ou seja, levando em consideração somente os valores destinados especificamente à municípios ou regiões.

Com isso, dado o montante que não foi possível o desmembramento por cidades, ou região onde ocorrera a ação, verifica-se que a abordagem proposta possa apresentar resultados enviesados sem tal detalhamento, logo não sendo razoável sua realização.

Entende-se que tais análises gerenciais de gastos (publicidade e propaganda, patrocínio e brindes) sejam centralizados (unificados) e detalhados não apenas para fins de auditoria, porém, e principalmente, para que se possa ter uma real e mais precisa percepção de como estão sendo efetuados os gastos com marketing, auxiliando a gestão em sua estratégia de atuação; especificando, ao menos, por: data da ação, município, local, valor, tipo de ação, evento, proponente e produto.

Ainda, outro ponto observado, na Comunicação Interna 57/2024 – Comunicação e Marketing, é que a agência não possui um relatório de análise dos resultados com marketing, mesmo tendo apresentado o Relatório Fomento Always ON Anual – 2023, pois aborda especificamente o desempenho do marketing com campanhas na internet.

Todavia, vê-se relevante que tal análise seja implementada para todas as ações de marketing realizadas pela agência, não somente redes sociais, a fim de que a Fomento Paraná possa ter elementos substantivos que permitam direcionar seus esforços e valores focando não somente por canais de comunicação, como também em municípios e regiões geográficas do Paraná, permitindo uma análise dos resultados e um redirecionamento de seus esforços e valores no sentido de atingir seu público-alvo com maior efetividade, e dessa maneira possibilitando o crescimento de sua concessão de crédito privado de maneira equitativa.

Vale destacar que, na Pesquisa de Opinião Pública Fomento Paraná de 2023, onde é demonstrado o nível de desconhecimento da agência nas regiões geográficas do Estado, há um hiato de 33,76% nos níveis de desconhecimento sobre a Fomento Paraná, entre o maior (Norte Pioneiro = 72,9%) e o menor (Centro Sul = 54,5%) percentual de desconhecimento, conforme Figura 5. Este resultado evidencia a oportunidade de implementação desta análise a fim de otimizar a atuação da agência.

Figura 5 - Mapa percentual de desconhecimento sobre a Fomento Paraná por regiões (2023)

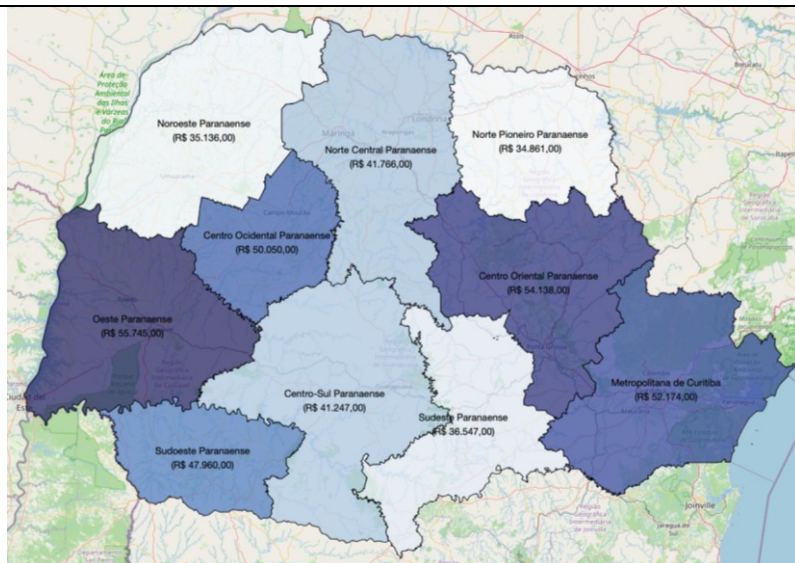


Vale ressaltar, que a região com maior percentual de desconhecimento, Note Pioneiro (72,9%), também é a região com menor PIB per capita (2021) do Estado (Figura 6), sendo, portanto, um potencial foco de atuação da agência na divulgação de suas linhas de crédito, no intuito de promoção do desenvolvimento local e redução das desigualdades sociais e regionais.

Figura 6 - Mapa PIB per capita regiões (2021)



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ



Embora observe-se na Solicitação de Crédito 2022 e 2023, que houve um crescimento de 5,48% na quantidade de solicitações de crédito, nota-se que o aumento se deu apenas em determinadas regiões, sendo maior para a Sudeste (115,38%), seguidas pela Oeste (27,87%) e Sudoeste (22,30%). Houve, também, uma redução na região Centro Oriental, na ordem de 15,36%. Ou seja, de modo geral, 5 (cinco) regiões apresentaram crescimento e outras 5 (cinco) redução na quantidade de solicitações.

Assim, entende-se a necessidade de registro detalhado das ações de marketing por município/região, a fim de que seja possível observar os resultados destas ações na região, não apenas pelo seu nível de conhecimento sobre a Fomento Paraná, mas também pelo número de solicitações de crédito realizadas e tipo de ação desenvolvida com vistas a atingir o público-alvo, e consequentemente um possível crescimento no número de solicitações de crédito.

Evidências:

Evidências: gastos com marketing regiões do Paraná

- 15.2-Relatório contendo todos os gastos com atividades de marketing - 2022.xlsx
- 15.6-Relatório contendo todos os gastos com atividades de marketing - 2023.xlsx
- 15.8-Patrocínios 2022_2023.pdf
- 2-C1_057_2024-PRESI-1-Assessoria de Comunicação.pdf

Evidências: análise dos gastos com marketing

- 14-Relatório Fomento-Always ON-Anual 2023.pdf
- 2-C1_057_2024-PRESI-1-Assessoria de Comunicação.pdf

Evidências: desempenho dos gastos com marketing

- 2-C1_057_2024-PRESI-1-Assessoria de Comunicação.pdf
- Item 17.1 - Solicitações de crédito 2022 e 2023.xlsx

Critério:

Fonte do critério: Lei 21587/2023, art. 40, § 2º, I

Critério: § 2º A Agência de Fomento do Paraná S/A, nos financiamentos concedidos, deverá observar as seguintes prioridades:

I - redução das desigualdades sociais e regionais

Fonte do critério: Lei 21587/2023, art. 40, III

Critério: Art. 40. A Agência de Fomento do Paraná S/A tem por objetivo promover o desenvolvimento sustentável mediante apoio técnico e financeiro voltado às necessidades da sociedade paranaense por meio de financiamentos que visem: (...)

III - fomentar investimentos em atividades produtivas setoriais

Fonte do critério: Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo:



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Pearson Education do Brasil, 2018, p. 95

Critério: O potencial total do mercado é o volume máximo de vendas que pode estar ao alcance de todas as empresas em determinado setor, ao longo de determinado período, sob determinado nível de esforço de marketing do setor e sob determinadas condições ambientais.

Fonte do critério: Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018, p. 92

Critério: O mercado potencial é o conjunto de consumidores que demonstram um nível de interesse suficiente por uma oferta. Entretanto, esse interesse não basta para definir um mercado, a menos que os consumidores potenciais tenham renda suficiente e acesso ao produto.

Fonte do critério: Cobra, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 16

Critério: AVALIAÇÃO: é o controle da gestão de marketing que procura avaliar as principais forças e fraquezas organizacionais, as oportunidades e os problemas, analisando os resultados operacionais de cada esforço de marketing isoladamente ou em conjunto.

(...)

Principais documentos: relatório de vendas e de lucro por produto, cliente e região e por meios de vendas (Internet, e-commerce) etc.

Retorno sobre o investimento promocional em termos de vendas, recall, imagem de marca etc.

Fonte do critério: Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018, p. 746

Critério: O controle de marketing é o processo pelo qual as empresas avaliam os efeitos de suas atividades e programas de marketing para fazer as alterações e os ajustes necessários.

(...)

CONTROLE DO PLANO ANUAL O controle do plano anual visa a assegurar que a empresa atinja as vendas, os lucros e outras metas estabelecidas em seu plano anual. Em seu cerne está a administração por objetivos (Figura 23.4). Primeiro, a gerência estabelece metas mensais ou trimestrais. Segundo, monitora seu desempenho no mercado. Terceiro, determina as causas de grandes desvios no desempenho. Quarto, toma medidas corretivas para eliminar as diferenças entre as metas e o desempenho.

Esse modelo de controle é aplicável a todos os níveis da organização. A alta administração estabelece as metas de vendas e lucros para o ano; cada gerente de produto, gerente regional ou distrital de vendas, gerente de vendas e representante de vendas compromete-se a atingir determinado nível de vendas e de custos. A cada período, a alta gerência analisa e interpreta os resultados. Hoje em dia, os profissionais de marketing contam com melhores métricas de marketing para medir o desempenho de planos de marketing (a Tabela 23.8 apresenta algumas delas). Quatro ferramentas próprias para essa finalidade são análise de vendas, análise da participação de mercado, análise das despesas de marketing em relação às vendas e análise financeira.

Fonte do critério: Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018, p. 746

Critério: O controle de marketing é o processo pelo qual as empresas avaliam os efeitos de suas atividades e programas de marketing para fazer as alterações e os ajustes necessários.

Fonte do critério: Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018, p. 758

Critério: **ANÁLISE DAS DESPESAS DE MARKETING EM RELAÇÃO ÀS VENDAS** O controle de plano anual exige a verificação de que a empresa não gasta demais para atingir as metas de vendas. O principal índice a observar é o de despesas de marketing em relação às vendas.

Possíveis causas:

1) Ausência de registros sistematizados das ações de marketing por produto, público-alvo e região geográfica do Paraná, permitindo a gestão avaliar o desempenho de cada iniciativa e planejar a alocação de recursos com base em critérios objetivos e estratégicos. Essa sistematização permitiria à gestão avaliar o desempenho de cada iniciativa de forma objetiva e estratégica, possibilitando um planejamento mais eficaz na alocação de recursos. A ausência dessa ferramenta impede uma análise precisa do impacto das ações de marketing e dificulta a tomada de decisões baseadas em dados concretos.

Possíveis efeitos:

1) Baixa procura pelas linhas de crédito ofertadas pela agência.

Providências:

Recomendação: 1) Instituir registros dos valores dos gastos com marketing (publicidade e



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

propaganda, patrocínio e brindes) de maneira consolidada e especificando, ao menos, por: data da ação, município, local, valor, tipo de ação, evento, proponente e produto; com vistas a fornecer informações que possibilitem a obtenção de um panorama geral sobre os valores despendidos em cada segmento, auxiliando no acompanhamento do desempenho das ações realizadas, na alocação de recursos e tomada de decisão, e ainda na promoção de maior transparência dos valores.

Recomendação: 2) Instituir relatório dos valores gastos com marketing (publicidade e propaganda, patrocínio e brindes) com segmentação por produto, tipo de cliente e região geográfica, com intuito de auxiliar a gestão fornecendo informações estratégicas que a possibilitem compreender o impacto de cada iniciativa, identificar oportunidades de otimização e direcionar os recursos de maneira mais eficaz.

Proposta de encaminhamento:

PHR – Proposta de Homologação de Recomendações

Comentários do gestor:

Resposta à Recomendação 1:

Os controles de despesas de publicidade institucional e de patrocínios e brindes seguem normativos diferentes na Fomento Paraná.

Como explicado acima, os recursos destinados para as ações de publicidade institucional são definidos em um Plano de Trabalho de Marketing e Comunicação que compõe o Termo de Cooperação Técnica com a Secretaria da Comunicação. O valor a ser investido nestas ações é determinado com base na previsão orçamentária para cada ano - em conformidade com a Lei Federal 13.303 - que estabelece limites para despesas com publicidade e patrocínio da empresa pública e da sociedade de economia mista — mediante aprovação em Reunião da Diretoria da FOMENTO PARANÁ – REDIR e Reunião Ordinária do Conselho de Administração – CAD.

Os arquivos em anexo “FOMENTO_PADVs_dez2023” e “FOMENTO_PADVs_dez2022final” demonstram os respectivos custos para execução de ações de Publicidade Institucional nos anos de 2022 e 2023.

O arquivo “Relatório Fomento - Always ON - Anual 2023” traz uma demonstração de resultados alcançados por meio de uma campanha com foco em manutenção permanente da visibilidade da marca fomento Paraná em mídias sociais/digitais. No ano de 2023, por exemplo, registramos mais de 31,8 milhões de impressões de nossas peças publicitárias, alcançando 1,6 milhão de pessoas em plataformas como Google, Facebook e Instagram.

Registradas tais considerações, visando endereçar os itens registrados no Achado nº 7, Recomendação nº 1, será estruturado quadro de registro consolidado de gastos realizados com marketing realizados nos exercício de 2022 e 2023, replicando a metodologia para os exercícios subsequentes.

Prazo: Março de 2025

Resposta à Recomendação 2:

Em linha com o encaminhamento do Achado nº 7, Recomendação nº 1, será estruturado quadro de registro consolidado de gastos realizados com marketing realizados nos exercício de 2022 e 2023, replicando a metodologia para os exercícios subsequentes.

Prazo: Março de 2025

Análise da Equipe:

Em resposta ao exposto, a Fomento Paraná relata sobre os atuais documentos que compõem seus registros de valores gastos com publicidade, além do relatório com análise dos resultados das ações com mídias digitais.

Ainda, se propõe a estruturar os registros de gastos com marketing desde 2022 e futuramente.

Todavia, como contido nas recomendações, importa que além deste registro com tal detalhamento seja oportunizado um relatório desses gastos, capaz de suprir a gestão com informações e análises que permita avaliar seu direcionamento e tomada de decisão, mantendo o entendimento desta equipe de fiscalização.

Conclusão:

Achado não sanado

Benefícios Esperados:

1) Geração de elementos técnicos a fim de subsidiar a tomada de decisão da gestão quanto a sua atuação em relação às ações de marketing.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Questão de Fiscalização	QF4: A concessão de crédito privado nos municípios paranaenses está ocorrendo de maneira ampla e descentralizada, visando atenuar as desigualdades sociais e regionais?																																							
Achado n.º 8	Identificado nível de concentração da concessão de crédito privado para determinados grupos de municípios																																							
Condição:																																								
A concessão de créditos ao Setor Privado não está sendo efetivada de forma equitativa entre os municípios paranaenses. Observou-se que de 10 (dez) regiões geográficas, 4 (quatro) apresentaram maior concentração na concessão de crédito (per capita), visto que determinados municípios nestas regiões obtiveram maiores créditos concedidos em relação aos demais. Ademais, nota-se que municípios com maior IDHM receberam créditos (per capita) com valores mais elevados que municípios com menor IDHM, o que pode comprometer a redução das desigualdades sociais e regionais do Estado, contrariando sua missão, bem como o disposto na LDO (Lei 21587/2023, art. 40, § 2º, I). A concentração refere-se a uma distribuição de valores de maneira desigual, não equitativa, onde determinados elementos de um grupo recebem valores maiores que os demais integrantes. Assim, com vistas a analisar o nível de concentração dos valores concedidos (per capita) ao setor privado, nos anos de 2022 e 2023, entre as regiões geográficas do Paraná e entre os municípios dessas regiões, utilizou-se das informações constante no documento Solicitações de crédito 2022 e 2023 e a aplicação do índice Herfindahl-Hirschman (HHI). Tal abordagem parte da premissa de avaliar a abrangência, a capilaridade (descentralizada) do crédito privado concedido pela Fomento Paraná. Ou seja, a distribuição ampla e descentralizada dos créditos privados em todo estado de forma que sejam atendidos mais regiões e municípios, especialmente as com menor desenvolvimento, com vistas a auxiliar na redução de desigualdades regionais. O HHI é um índice de concentração também utilizado para avaliação de concentração de mercado, entre outras aplicações [1], segue os seguintes parâmetros: desconcentrado (valor abaixo de 1.000), moderado (valor entre 1.000 e 1.800) e elevado (valores acima de 1.800). Esses parâmetros são semelhantes ao contido no Comunicado nº 22.366/2012 – BACEN, o qual divulga o Guia para Análise de Atos de Concentração envolvendo instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Com base nestes parâmetros, identificou-se uma concentração moderada para o Estado do Paraná, alcançando 1.183,69 pontos. As regiões paranaenses que recebem créditos também de forma moderada, foram as seguintes regiões paranaense: Sudeste (1.757,85), Centro Ocidental (1.377,93), Centro Oriental (1.261,06) e Centro-Sul (1.218,75). No entanto, há regiões paranaenses que há baixa distribuição de créditos, sendo respectivamente: Noroeste (688,18), Norte Pioneiro (640,81), Sudoeste (548,72), Oeste (459,72), Metropolitana de Curitiba (423,61) e Norte Central (276,50), conforme Quadro 1 e Figura 7: Quadro 1 - Níveis de Concentração (HHI) anos 2022-2023 <table><tr><th colspan="3">NÍVEIS DE CONCENTRAÇÃO</th></tr><tr><th>LOCAL</th><th>HHI</th><th>NÍVEL</th></tr><tr><td>Paraná (regiões geográficas)</td><td>1.183,69</td><td>Moderado</td></tr><tr><td>Sudeste Paranaense</td><td>1.757,85</td><td>Moderado</td></tr><tr><td>Centro Ocidental Paranaense</td><td>1.377,93</td><td>Moderado</td></tr><tr><td>Centro Oriental Paranaense</td><td>1.261,06</td><td>Moderado</td></tr><tr><td>Centro-Sul Paranaense</td><td>1.218,75</td><td>Moderado</td></tr><tr><td>Noroeste Paranaense</td><td>688,18</td><td>Desconcentrado</td></tr><tr><td>Norte Pioneiro Paranaense</td><td>640,81</td><td>Desconcentrado</td></tr><tr><td>Sudoeste Paranaense</td><td>548,72</td><td>Desconcentrado</td></tr><tr><td>Oeste Paranaense</td><td>459,72</td><td>Desconcentrado</td></tr><tr><td>Metropolitana de Curitiba</td><td>423,61</td><td>Desconcentrado</td></tr><tr><td>Norte Central Paranaense</td><td>276,50</td><td>Desconcentrado</td></tr></table>		NÍVEIS DE CONCENTRAÇÃO			LOCAL	HHI	NÍVEL	Paraná (regiões geográficas)	1.183,69	Moderado	Sudeste Paranaense	1.757,85	Moderado	Centro Ocidental Paranaense	1.377,93	Moderado	Centro Oriental Paranaense	1.261,06	Moderado	Centro-Sul Paranaense	1.218,75	Moderado	Noroeste Paranaense	688,18	Desconcentrado	Norte Pioneiro Paranaense	640,81	Desconcentrado	Sudoeste Paranaense	548,72	Desconcentrado	Oeste Paranaense	459,72	Desconcentrado	Metropolitana de Curitiba	423,61	Desconcentrado	Norte Central Paranaense	276,50	Desconcentrado
NÍVEIS DE CONCENTRAÇÃO																																								
LOCAL	HHI	NÍVEL																																						
Paraná (regiões geográficas)	1.183,69	Moderado																																						
Sudeste Paranaense	1.757,85	Moderado																																						
Centro Ocidental Paranaense	1.377,93	Moderado																																						
Centro Oriental Paranaense	1.261,06	Moderado																																						
Centro-Sul Paranaense	1.218,75	Moderado																																						
Noroeste Paranaense	688,18	Desconcentrado																																						
Norte Pioneiro Paranaense	640,81	Desconcentrado																																						
Sudoeste Paranaense	548,72	Desconcentrado																																						
Oeste Paranaense	459,72	Desconcentrado																																						
Metropolitana de Curitiba	423,61	Desconcentrado																																						
Norte Central Paranaense	276,50	Desconcentrado																																						



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Figura 7 - Mapa níveis de concentração regiões Paraná (2022-2023)



Além da concentração moderada identificada no Paraná, também foram identificadas 4 (quatro) regiões geográficas como moderada e outras 6 (seis) como desconcentradas.

Dentre as regiões com nível moderado de concentração, destaca-se a região sudeste que obteve o maior valor do HHI (1.757,85), um resultado próximo à classificação de elevada concentração ($HHI \geq 1.800$). Tal valor se deve em grande parte ao montante concedido ao município de União da Vitória, um total de R\$ 13.618.011,91, cerca de 66,87% dos valores da região, representando 36,96% da soma dos valores per capita da mesma, este é o maior valor per capita municipal de todas as regiões do Estado, seguido por Engenheiro Beltrão (31,14%) e Nova Laranjeiras (24,92%).

Outra região de destaque pelo nível de concentração foi a Centro Ocidental ($HHI = 1.377,93$) que apresentou o segundo maior valor deste índice, que, na análise fica perceptível a predominância do município de Engenheiro Beltrão com 31,14% dos valores concedidos per capita da região.

Tendo em vista o objetivo da agência de redução das desigualdades sociais e regionais (Lei nº 21.587/2023, art. 40, § 2º, I), bem como sua missão institucional de promover o desenvolvimento sustentável, a equipe optou por complementar a análise verificando se os municípios com menor IDHM possuem um nível de concessão de crédito semelhante aos demais. Os municípios foram agrupados pelo IDHM em 4 (quatro) quartis, sendo objeto de análise o grupo do 1º quartil (com menores valores de IDHM).

Tal abordagem se deu por meio da análise de variância entre os grupos, desta maneira, primeiramente foi aplicado o teste Shapiro-Wilk ("Q4.3.pdf"), com nível de significância de 5%, a fim de definir o tipo de teste a ser realizado, se paramétrico, ou não. Seu resultado apontou que os grupos não apresentam uma distribuição normal ($p < 5\%$), cabendo ser aplicados testes não paramétricos, no caso, Kruskal-Wallis ("Q4.3.pdf"), também com nível de significância de 5%.

Esse teste demonstrou que havia diferença significativa ($p < 5\%$) entre os grupos de municípios. Ou seja, não há, estatisticamente, uma distribuição de crédito per capita semelhante entre os grupos de municípios alocados de acordo com o respectivo IDHM. A fim de identificar se tal diferença envolvia o grupo de municípios com menor IDHM (1º quartil), foi aplicado o teste Dwass-Steel-Critchlow-Finger ("Q4.3.pdf") com nível de significância de 5%, demonstrando que havia diferença entre os grupos, sendo:

- 1º quartil e 3º quartil: $p < 5\%$;
- 1º quartil e 4º quartil: $p < 5\%$.

Assim, verifica-se, pelo teste estatístico, que há diferença significativa entre os municípios de menor IDHM (Grupos 1º quartil) com os municípios com maior IDHM (Grupos 3º e 4º quartis), levando a concluir que o município com menor IDHM possuem um nível de concessão de crédito per capita inferior em relação aos municípios com maior IDHM.

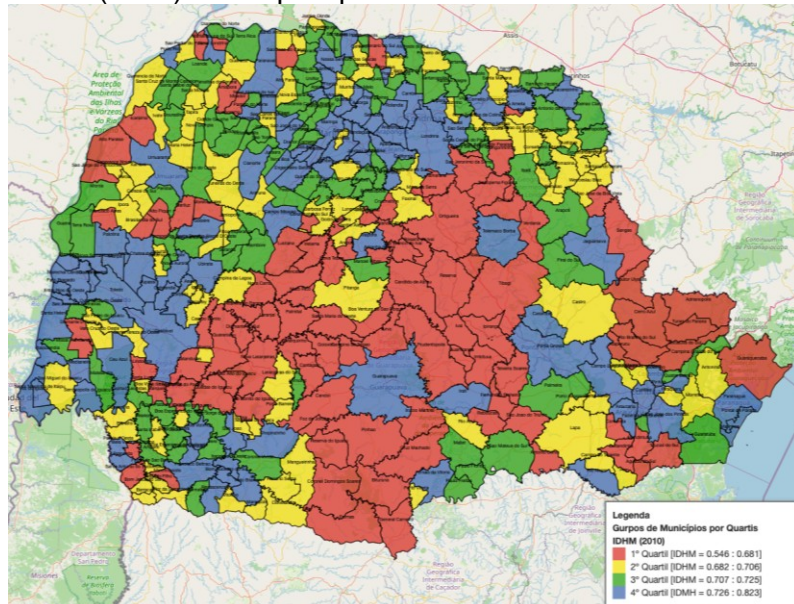
Abaixo, na Figura 8 são apresentados os municípios que compõe cada grupo de acordo com o



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

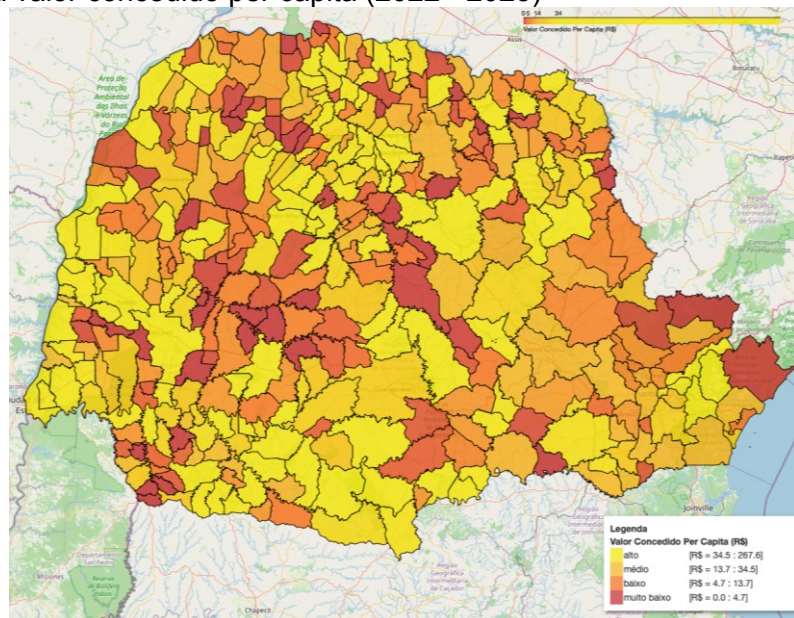
respectivo IDHM, nota-se que os municípios com menor IDHM encontram-se nas regiões Centro-Sul (19), Metropolitana de Curitiba (13), Sudeste (13), Norte Central (13), Noroeste (12).

Figura 8 - Mapa IDHM (2010) municípios paranaenses



Na Figura 9, são apresentados os municípios de acordo com o valor concedido de crédito privado per capita (anos 2022 e 2023).

Figura 9 - Mapa valor concedido per capita (2022 - 2023)



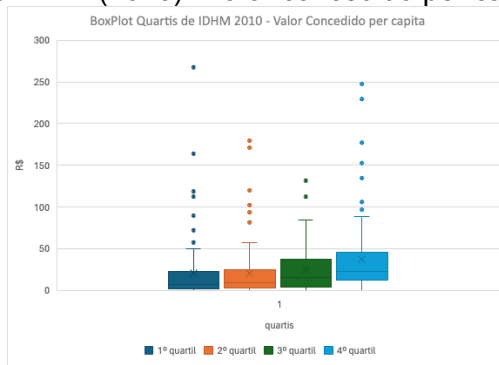
Pela mediana, pode-se perceber que os grupos 3º quartil (15,42) e o 4º quartil (23,22) possuem valores superiores ao grupo 1º quartil (7,03) e o 2º quartil (9,08), ou seja, de modo geral, os municípios de maior IDHM receberam mais recursos do que os municípios de menor IDHM. Assim, fica evidenciada a diferença estatística significativa entre o valor concedido per capita entre esses grupos, tendo o grupo de municípios com menor IDHM (1º quartil) recebido valores per capita inferiores em relação aos outros dois grupos de municípios com maior IDHM. Ainda, por meio do gráfico BoxPlot (Figura 10), abaixo, é possível perceber a diferença na distribuição dos valores per capita entre o grupo de municípios de menor IDHM (quartil 1º), com valores inferiores, em relação aos grupos de municípios com maior IDHM (quartil 3º e 4º) que receberam valores per



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

capita superiores.

Figura 10 - BoxPlot Quartis IDHM (2010) - valor concedido per capita



Com vistas a existência da combinação desses dois cenários: concentração de crédito juntamente com menores níveis de desenvolvimento (grupo do 1º quartil), como abordado acima, foi observada tal configuração nos municípios das regiões sudeste e centro ocidental, visto que foram as regiões que apresentaram os maiores níveis de concentração intrarregional:

- Sudeste, possui 12 municípios com baixo IDHM (1º quartil paranaense): Antônio Olinto (0,656), Bituruna (0,667), Cruz Machado (0,664), Fernandes Pinheiro (0,645), General Carneiro (0,652), Guamiranga (0,669), Imbituva (0,660), Ipiranga (0,652), Ivaí (0,651), Prudentópolis (0,676), Rebouças (0,672), São João do Triunfo (0,629), Teixeira Soares (0,671).
- Centro Ocidental, tendo 7 municípios com baixo IDHM (1º quartil paranaense): Altamira do Paraná (0,667), Corumbataí do Sul (0,638), Iretama (0,665), Luiziana (0,668), Moreira Sales (0,675), Nova Cantu (0,658), Roncador (0,681).

Ou seja, municípios com menor nível de desenvolvimento, localizados em regiões de maior concentração de crédito, onde uma, ou poucas cidades da região acabaram recebendo um volume mais expressivo de recursos.

A título de exemplificação, destacam-se dois municípios da região sudeste: Antônio Olinto (IDHM = 0,656) e Ivaí (IDHM = 0,651), e três da região Centro Ocidental: Altamira do Paraná (0,667), Luiziana (0,668) e Nova Cantu (0,658). Esses localizados em regiões com os maiores níveis de concentração, e não possuindo atendimento pela rede credenciada e tampouco participaram, diretamente, de ações de marketing nos anos de 2022 e 2023 - com exceção de Nova Cantu (rádio 2023).

Vale destacar que no município de Antônio Olinto não houve nenhuma concessão de crédito nos anos de 2022 e 2023, mesmo tendo tido o fechamento de 60 empresas, conforme dados do Painel de Empresas Fechadas do site do governo federal "gov.br", nos anos de 2022 e 2023; Ademais, consta no relatório Solicitações de Crédito – 2022 e 2023 que foram efetuadas 7 solicitação de crédito, no entanto, 6 com situação "Excluído" e motivo da recusa vazio, e 1 (uma) com situação "Recusado" e motivo da recusa "Outros", ou seja, não especificando os motivos da recusa.

Assim como em Altamira do Paraná, que também não teve nenhum valor concedido, 31 empresas fechadas, tendo havido 2 solicitações: 1 (uma) com situação "Excluído" e sem motivo de recusa, outra sem informação de linha de crédito, situação "arquivado pela Fomento" e motivo da recusa "Tentativas de contato sem sucesso".

Ressalta-se que tal análise não tem por objetivo o simples apontamento de maiores valores per capita concedidos a determinados municípios, mas sim evidenciar a necessidade de direcionamento também às regiões e municípios menos desenvolvidos a fim de promover a redução de desigualdade no Estado, quais sejam:

- Municípios com menor IDHM (grupo 1º quartil): Adrianópolis (0,667), Agudos do Sul (0,660), Altamira do Paraná (0,667), Alto Paraíso (0,678), Alto Piquiri (0,676), Amaporã (0,669), Antônio Olinto (0,656), Arapuã (0,676), Ariranha do Ivaí (0,670), Bela Vista da Caroba (0,681), Bituruna (0,667), Boa Ventura de São Roque (0,655), Boa Vista da Aparecida (0,670), Bocaiúva do Sul (0,640), Brasilândia do Sul (0,681), Campina do Simão (0,630), Campo Bonito (0,681), Cândido de Abreu (0,629), Cândói (0,635), Cantagalo (0,635), Catanduvas (0,678), Centenário do Sul (0,668), Cerro Azul (0,573), Congonhinhas (0,668), Contenda (0,681), Coronel Domingos Soares (0,600), Corumbataí do Sul (0,638), Cruz Machado (0,664), Cruzmaltina (0,666), Curiúva (0,656), Diamante do Sul (0,608), Diamante D'Oeste (0,644), Doutor Ulysses (0,546), Espigão Alto do Iguaçu (0,636), Fernandes Pinheiro (0,645), Figueira (0,677), Foz do Jordão (0,645), Francisco Alves (0,669), General Carneiro



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

(0,652), Godoy Moreira (0,675), Goioxim (0,641), Grandes Rios (0,658), Guamiranga (0,669), Guaraniaçu (0,677), Guaraqueçaba (0,587), Icaraíma (0,666), Imbaú (0,622), Imbituva (0,660), Inácio Martins (0,600), Ipiranga (0,652), Iretama (0,665), Itaperuçu (0,637), Itaúna do Sul (0,656), Ivaí (0,651), Laranjal (0,585), Lidianópolis (0,680), Lindoeste (0,666), Luiziana (0,668), Mandirituba (0,655), Manfrinópolis (0,645), Marilena (0,681), Mariluz (0,639), Marquinho (0,614), Mato Rico (0,632), Mauá da Serra (0,652), Mirador (0,680), Moreira Sales (0,675), Nova Cantu (0,658), Nova Laranjeiras (0,642), Nova Santa Bárbara (0,680), Nova Tebas (0,651), Ortigueira (0,609), Palmas (0,660), Palmital (0,639), Pinhão (0,654), Prudentópolis (0,676), Quedas do Iguaçu (0,681), Quitandinha (0,680), Ramilândia (0,630), Rebouças (0,672), Reserva (0,618), Reserva do Iguaçu (0,648), Rio Bonito do Iguaçu (0,629), Rio Branco do Ivaí (0,640), Rio Branco do Sul (0,679), Roncador (0,681), Rosário do Ivaí (0,662), Santa Amélia (0,653), Santa Maria do Oeste (0,609), Santo Antônio do Sudoeste (0,671), São Jerônimo da Serra (0,637), São João do Caiuá (0,664), São João do Triunfo (0,629), São Jorge do Patrocínio (0,676), São José da Boa Vista (0,671), Sapopema (0,655), Sengés (0,663), Tamarana (0,621), Teixeira Soares (0,671), Tibagi (0,664), Tijucas do Sul (0,636), Três Barras do Paraná (0,681), Tunas do Paraná (0,611), Turvo (0,672), Ventania (0,650).

• Regiões com os maiores níveis de concentração (HHI nível moderado), respectivamente: Sudeste, Centro Ocidental, Centro Oriental e Centro-Sul.

• Regiões com a respectiva quantidade de municípios do grupo de menores IDHM (1º quartil): Centro-Sul (19), Metropolitana de Curitiba (13), Sudeste (13), Norte Central (13), Noroeste (12), Oeste (9), Norte Pioneiro (8), Centro Ocidental (7), Centro Oriental (6), Sudoeste (5).

[1] Le, T.T., Nguyen, T.L., Trinh, M.T. et al. Adopting the Hirschman–Herfindahl Index to estimate the financial sustainability of Vietnamese public universities. *Humanit Soc Commun* 8, 247 (2021). <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00927-2>, acesso em 14/04/2024 – 17:03h.

Evidências:

Evidências: concentração de concessão de crédito

- IPARDES_Censo_2022_População.csv
- Item 17.1 - Solicitações de crédito 2022 e 2023.xlsx
- Q4_Integra.xlsx
- Regiões Geográficas (Lei Estadual 15825_08).pdf
- Relação Municípios Paraná.xlsx

Evidências: concessão de crédito IDHM

- BoxPlot_Quartis.pdf
- IPARDES_Censo_2022_Populacao.csv
- IPARDES_IDHM_2010.csv
- Item 17.1 - Solicitações de crédito 2022 e 2023.xlsx
- Q4.3.pdf
- Q4_Integra.xlsx
- Regiões Geográficas (Lei Estadual 15825_08).pdf
- Relacao Municipios Parana.xlsx

Evidências: concessão de créditos empresas fechadas

- Empresas_Fechadas_Painel_Gov_2022_2023.csv
- IPARDES_Censo_2022_Populacao.csv
- Item 17.1 - Solicitacoes de credito 2022 e 2023.xlsx
- Q4.5.pdf
- Q4_Integra.xlsx
- Regiões Geográficas (Lei Estadual 15825_08).pdf
- Relacao Municipios Parana.xlsx

Critério:

Fonte do critério: Lei 21587/2023, art. 40, § 2º, I

Critério: § 2º A Agência de Fomento do Paraná S/A, nos financiamentos concedidos, deverá observar as seguintes prioridades:

I - redução das desigualdades sociais e regionais; (...)

Fonte do critério: Constituição Federal/1988, art. 170, I a IX

Critério: Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

- I - soberania nacional;
- II - propriedade privada;
- III - função social da propriedade;
- IV - livre concorrência;
- V - defesa do consumidor;

VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação;

VII - redução das desigualdades regionais e sociais;

VIII - busca do pleno emprego;

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

Fonte do critério: ONU - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), Objetivo 10, 10.3

Critério: Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles

10.3 Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito

Fonte do critério: ONU - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), Objetivo 1, 1.4

Critério: Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares

1.4 Até 2030, garantir que todos os homens e mulheres, particularmente os pobres e vulneráveis, tenham direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a serviços básicos, propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, herança, recursos naturais, novas tecnologias apropriadas e serviços financeiros, incluindo microfinanças

Fonte do critério: BERGAMINI JUNIOR, Sebastião; GIAMBIAGI, Fabio. A Política de Crédito do BNDES: Conciliando a Função de Banco de Desenvolvimento e os Cuidados com o Risco. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 23, p. 29-52, jun. 2005., p. 39

Critério: Dentre os critérios levantados, os autores selecionaram e ponderaram seis indicadores que embasaram o Índice de Aderência aos Objetivos da Agência (IA), constituído por subíndices relativos à geração de empregos, à desconcentração espacial, à integração de cadeias produtivas, à atividade econômica, ao desenvolvimento tecnológico e ao impacto ambiental.

Possíveis causas:

1) Maior acessibilidade ao crédito em regiões economicamente avançadas, decorrente de uma renda mais elevada e de uma estrutura econômica local mais consolidada.

Esta situação tende a ocorrer porque regiões ou municípios mais desenvolvidos geralmente apresentam uma renda mais alta, componente que influencia diretamente no cálculo do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM). Isso tende a resultar em uma maior capacidade de endividamento por parte de seus tomadores. Além disso, uma economia local diversificada e consolidada cria um ambiente que favorece a sustentabilidade e o crescimento dos negócios locais, proporcionando um ciclo econômico mais robusto e estável.

Possíveis efeitos:

1) Distribuição regional desigual do crédito, sendo concentrado em municípios com maior desenvolvimento.

2) Não atendimento pleno de sua missão institucional de promover o desenvolvimento sustentável voltado às necessidades dos paranaenses.

Providências:

Recomendação: 1) Incluir indicador de concentração de crédito como parte dos objetivos da Estratégia de Crédito Privado da Fomento Paraná, definindo metas e o respectivo monitoramento e análise periódica, com vistas a gerar um acompanhamento sistemático da distribuição mais equitativa, permitindo ajustar a estratégia conforme necessário para incentivar o desenvolvimento econômico dessas regiões.

Recomendação: 2) Incluir indicador de nível de concessão em municípios com menores índices no IDHM como parte dos objetivos da Estratégia de Crédito Privado da Fomento Paraná, definindo metas e o respectivo monitoramento e análise periódica, com vistas a gerar um acompanhamento sistemático da distribuição mais equitativa, permitindo ajustar a estratégia conforme necessário para incentivar o desenvolvimento econômico dessas regiões.

Recomendação: 3) Instituir e implementar um plano de ação que envolva campanhas direcionadas à promoção, expansão e uma distribuição mais uniforme do crédito entre os diversos municípios, com especial atenção a cidades e regiões com altas taxas de concentração de crédito, bem como nos municípios do Paraná com índices mais baixos no Índice de Desenvolvimento Humano Municipal



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

(IDHM); visando alocar recursos de forma seletiva e efetiva, bem como contribuindo com o desenvolvimento sustentável e equitativo nessas localidades mais necessitadas.

Proposta de encaminhamento:

PHR – Proposta de Homologação de Recomendações

Comentários do gestor:

Resposta à Recomendação 1:

Será implementado indicador de concentração de crédito cujos registros passarão a constar do relatório Painel Gerencial, emitido em regime mensal, circulado entre REDIR e CAD. A discussão quanto a metas para o referido indicador ocorrerá durante o processo de revisão do documento “Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026”.

Prazo: Março de 2025

Resposta à Recomendação 2:

Será implementado indicador de nível de concessão em municípios com menores IDHM/IPDM cujos registros passarão a constar do relatório Painel Gerencial, emitido em regime mensal, circulado entre REDIR e CAD. A discussão quanto a metas para o referido indicador ocorrerá durante o processo de revisão do documento “Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026”

Prazo: Março de 2025

Resposta à Recomendação 3:

A discussão prevista para ocorrer no âmbito da revisão do documento “Planejamento Estratégico Fomento Paraná - Diretivas para o quadriênio 2023-2026”, incluirá a avaliação acerca dos indicadores previstos pelas Recomendações nº 1 e nº2 do Achado nº 8. A partir dessa revisão, e o estabelecimento de diretivas para tais indicadores para o período passarão a ser incorporadas nos Plano de Marketing e Plano de Ação anuais.

Prazo: Março de 2025

Análise da Equipe:

Em resposta ao apresentado pela equipe de fiscalização, o gestor discorre que serão implementados os indicadores de nível de concentração e de nível de concessão de crédito privado em seu relatório Painel Gerencial, o qual é concedido à REDIR (Reunião de Diretoria) e ao CAD (Conselho de Administração) mensalmente.

Ainda, informa que a avaliação de tais indicadores será incluída no escopo da revisão de seu Planejamento Estratégico 2023-2026, e por consequência, as diretivas traçadas a partir de tal revisão, relativas a esses indicadores, subsidiarão seu Plano de Marketing e Plano de Ação anuais.

Assim, reiteramos a importância da inclusão destes indicadores nas ações da gestão da Fomento Paraná, bem como para seja estabelecido um ciclo de monitoramento permitindo que seja avaliado seu desempenho no tocante às suas metas a esse respeito.

Conclusão:

Achado não sanado

Benefícios Esperados:

- 1) Redução no nível de concentração do crédito privado em regiões do Paraná.
- 2) Distribuição do crédito privado de maneira mais equitativa entre os municípios do Paraná.

Achado n.º 9 Falha na disponibilização da rede credenciada para atendimento à população em determinados grupos de municípios

Condição:

A rede credenciada pela Fomento Paraná não abrange 37 (trinta e sete) municípios paranaenses que possuem os menores IDHM do Estado e, também, não alcança 6 (seis) municípios com maior número de empresas fechadas no Paraná nos anos de 2022 e 2023, prejudicando o acesso dos empreendedores desses municípios aos créditos disponíveis ao Setor Privado, logo, não se alinhando ao disposto na LDO (Lei 21587/2023, art. 40, § 2º, I).

Com vistas a verificar se a rede credenciada informada pela Fomento Paraná no relatório Rede Credenciada - lista geral, abrange os municípios com menor IDHM, agrupou-se os municípios de acordo com o IDHM em 4 (quatro) quartis, sendo o 1º quartil de menor IDHM e 4º quartil de maior. Assim, a análise concentrou-se no grupo do 1º quartil (com menores valores de IDHM), ou seja,



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

naqueles com menor nível de desenvolvimento no Estado.

Assim, foram identificados 37 (trinta e sete) municípios pertencentes ao grupo de menor IDHM (1º quartil) que não possuem atendimento da rede credenciada da Fomento Paraná, sendo eles: Adrianópolis, Agudos do Sul, Altamira do Paraná, Alto Paraíso, Amaporã, Antônio Olinto, Arapuã, Ariranha do Ivaí, Campina do Simão, Cantagalo, Catanduvas, Cruzmaltina, Diamante do Sul, Diamante D'Oeste, Doutor Ulysses, Espigão Alto do Iguaçu, Figueira, Goioxim, Inácio Martins, Itaperuçu, Ivaí, Laranjal, Luiziana, Mariluz, Marquinho, Mirador, Nova Cantu, Nova Santa Bárbara, Reserva do Iguaçu, Rosário do Ivaí, Santa Amélia, Santo Antônio do Sudoeste, São Jerônimo da Serra, São João do Caiuá, São Jorge do Patrocínio, Tamarana, Tunas do Paraná.

Para complementar a análise quanto a abrangência do atendimento da rede credenciada da Fomento Paraná, optou-se por verificar, também, a disponibilização da rede credenciada para os municípios com maior número de empresas fechadas no Paraná nos anos de 2022 e 2023, conforme dados do Painel de Empresas Fechadas do site do governo federal "gov.br". Para isso, os municípios foram agrupados, novamente, pelo número de empresas fechadas per capita em 4 (quatro) quartis, sendo objeto de análise os municípios com maiores valores per capita de empresas fechadas, o grupo do 4º quartil. Tal abordagem de valores per capita foi utilizada a fim de harmonizar esses valores entre municípios de diferentes tamanhos – população.

Com base nesta análise, identificou-se 6 (seis) municípios desse grupo (maior número de empresas fechadas no Paraná, anos 2022 e 2023) que não possuem atendimento da rede credenciada, sendo eles: Agudos do Sul, Balsa Nova, Guapirama, Ourizona, Quatiguá, Santa Tereza do Oeste.

Evidências:

Evidências: rede credenciada IDHM

- IPARDES_IDHM_2010.csv
- Item 17.1 - Solicitacoes de credito 2022 e 2023.xlsx
- Item 18.1 - rede credenciada - lista geral.xlsx
- Q4_Integra.xlsx
- Regiões Geográficas (Lei Estadual 15825_08).pdf
- Relacao Municipios Parana.xlsx

Evidências: rede credenciada fechamento de empresas

- Empresas_Fechadas_Painel_Gov_2022_2023.csv
- IPARDES_Censo_2022_Populacao.csv
- Item 17.1 - Solicitacoes de credito 2022 e 2023.xlsx
- Item 18.1 - rede credenciada - lista geral.xlsx
- Q4_Integra.xlsx
- Regiões Geográficas (Lei Estadual 15825_08).pdf
- Relacao Municipios Parana.xlsx

Critério:

Fonte do critério: Lei 21587/2023, art. 40, § 2º, I

Critério: § 2º A Agência de Fomento do Paraná S/A, nos financiamentos concedidos, deverá observar as seguintes prioridades:

I - redução das desigualdades sociais e regionais; (...)

Fonte do critério: Constituição Federal/1988, art. 170, I a IX

Critério: Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

I - soberania nacional;

II - propriedade privada;

III - função social da propriedade;

IV - livre concorrência;

V - defesa do consumidor;

VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação;

VII - redução das desigualdades regionais e sociais;

VIII - busca do pleno emprego;

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

Fonte do critério: ONU - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), Objetivo 10, 10.3

Critério: Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

10.3 Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito

Fonte do critério: ONU - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), Objetivo 1, 1.4

Critério: Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares

1.4 Até 2030, garantir que todos os homens e mulheres, particularmente os pobres e vulneráveis, tenham direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a serviços básicos, propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, herança, recursos naturais, novas tecnologias apropriadas e serviços financeiros, incluindo microfinanças

Fonte do critério: BERGAMINI JUNIOR, Sebastião; GIAMBIAGI, Fabio. A Política de Crédito do BNDES: Conciliando a Função de Banco de Desenvolvimento e os Cuidados com o Risco. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 23, p. 29-52, jun. 2005., p. 39

Critério: Dentre os critérios levantados, os autores selecionaram e ponderaram seis indicadores que embasaram o Índice de Aderência aos Objetivos da Agência (IA), constituído por subíndices relativos à geração de empregos, à desconcentração espacial, à integração de cadeias produtivas, à atividade econômica, ao desenvolvimento tecnológico e ao impacto ambiental.

Possíveis causas:

1) Menor acessibilidade ao crédito em regiões economicamente menos avançadas, decorrente de uma renda mais baixa e de uma estrutura econômica local menos consolidada.

Esta situação ocorre porque regiões ou municípios menos desenvolvidos geralmente apresentam uma renda mais baixa, componente que influencia diretamente no cálculo do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM). Isso tende a resultar em uma menor capacidade de endividamento por parte de seus tomadores. Além disso, uma economia local menos diversificada e consolidada cria um ambiente que não favorece a sustentabilidade e o crescimento dos negócios locais, proporcionando um ciclo econômico mais fragilizado e instável.

Possíveis efeitos:

1) Distribuição regional desigual do crédito, sendo concentrado em municípios com maior desenvolvimento.

2) Não atendimento pleno de sua missão institucional de promover o desenvolvimento sustentável voltado às necessidades dos paranaenses.

Providências:

Recomendação: 1) Ampliar a rede credenciada permitindo que a população, especialmente das cidades com menor nível de IDHM ou maior número de empresas fechadas tenha seu acesso ao atendimento facilitado, ou instituir alternativas para que os empreendedores desses municípios possam ser atendidos, com vistas a oportunizar o acesso a recursos e serviços ofertados pela Fomento Paraná, promovendo a inclusão financeira e apoiando o desenvolvimento econômico dessas áreas.

Proposta de encaminhamento:

Comentários do gestor:

A Fomento Paraná, no que se refere ao seu funcionamento, atua respeitando os contornos legais estipulados pela Resolução BACEN nº 2.828 de 30 de março de 2001, em especial o art. 1º § 7º: "[...] O Banco Central do Brasil autorizará a constituição de uma única agência de fomento por Unidade da Federação [...]" Com base nas restrições que a referida resolução impõe, adotou-se como estratégia para capilarizar sua atuação a constituição de parcerias com os municípios paranaenses, utilizando o instrumento de Acordo de Cooperação Técnica.

Nesta modalidade de cooperação, que é de livre adesão, estabelecem-se atribuições aos participantes (anexo modelo do acordo: Modelo - ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA com ANEXOS.pdf). Neste sentido, destacam-se algumas atribuições cabíveis ao município aderente, como a Cláusula 3.2, Alínea f, onde se especifica: "[...] a prefeitura deve disponibilizar pelo menos 01 (um) funcionário, com vínculo de trabalho, para atuar como agente de crédito, competindo à Fomento Paraná o treinamento, acompanhamento e suporte para o atendimento aos empreendedores locais [...]"

Em decorrência das particularidades do instrumento utilizado, o Acordo de Cooperação Técnica, por ser de livre adesão as prefeituras, algumas vezes esbarra em peculiaridades locais, como a indisponibilidade de pessoal e de espaço físico para atendimento, estes itens de responsabilidade da



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

prefeitura local.

Essas limitações, que em alguns casos justificam a ausência de parceria com a Fomento Paraná, não implicam necessariamente em prejuízo no atendimento ao empreendedor local. É necessário destacar que a Fomento Paraná oferece aos empreendedores paranaenses a possibilidade de realizarem suas solicitações de crédito sem intermediários, através de uma plataforma online, disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, acessível pela internet no endereço: www.fomento.pr.gov.br. O que possibilita o acesso on-line para os empreendedores de todos os 399 municípios do Estado do Paraná. Desta forma, compreende-se que a atuação da Fomento Paraná está aderente à recomendação do Relatório de Fiscalização Demanda 229/2024, em seu item 09.

A manutenção de parcerias é uma atividade permanente realizada pela Fomento Paraná, em razão da dinâmica da atuação dos entes municipais, seja pela mudança de gestão, com a troca do gestor municipal, seja pela troca do próprio agente de crédito indicado.

Também é importante ressaltar que a Diretoria da Fomento Paraná, desde 2019, realiza constantemente visitas de sensibilização aos gestores municipais, informando-os da oportunidade e necessidade de estabelecer um canal local de atendimento aos empreendedores, com o objetivo de prestar orientações de crédito e encaminhar suas solicitações de crédito à Fomento Paraná.

Como resultado das visitas de sensibilização e do contato permanente mantido com esses parceiros, a Fomento Paraná passou de 170 municípios com parceria em 2018 para 337, no ano de 2024.

No caso específico dos 37 municípios elencados na data da coleta de dados do relatório, os esforços para sensibilização dos gestores municipais, apontam que 13 destes municípios firmaram Acordos de Cooperação Técnica. São eles: Alto Paraíso, Antônio Olinto, Cruzmaltina, Doutor Ulysses, Figueira, Goioxim, Laranjal, Nova Cantu, Nova Santa Bárbara, Reserva do Iguaçu, Rosário do Ivaí, Santo Antônio do Sudoeste e São Jerônimo da Serra.

É possível verificar também, (como consta na planilha anexa MUNICIPIOS – CREDITOS CONCEDIDO – TCE 2022 2023 2024.xlsx) que grande parte dos 37 municípios apontados, mesmo sem uma parceria formalizada, tiveram alguma operação de crédito contratada nos últimos 3 anos.

Análise da Equipe:

Em resposta ao presente achado, argumenta a Fomento Paraná sobre determinadas limitações que acabam impedindo a implantação de atendimento presencial da rede credenciada em alguns municípios, além expor o crescimento desses postos ao longo dos anos.

Ainda, coloca a possibilidade de solicitação de crédito online (www.fomento.pr.gov.br) como alternativa a tal ausência de rede credencia em algumas cidades, ou mesmo nos municípios que possuam esse tipo de atendimento, ficando a critério do empreendedor o método que melhor o atenda.

Diante desta colocação a equipe de fiscalização realizou teste quanto ao funcionamento da solicitação on-line, conforme Proposta nº 131096, o qual atendeu ao propósito avaliado.

Desta forma, entende-se que mesmo na ausência de um posto de atendimento em determinados municípios, por haver a possibilidade de solicitação de crédito online, o achado não se confirma.

Conclusão:

Achado não confirmado

Benefícios Esperados:

1) Maior facilidade de acesso ao crédito privado por empreendedores de municípios ainda não atendidos pela rede credenciada.

2) Ampliação do número de municípios com crédito concedido pela Fomento Paraná.

Questão de Fiscalização	QF5: A Agência de Fomento apresenta uma carteira variada de produtos de crédito, capaz de atender às demandas específicas dos distintos setores e perfis de clientes no Estado do Paraná?
Achado n.º 10	Falta de linhas de crédito para atendimento de determinadas parcelas da sociedade
Condição:	
Apesar da Lei Estadual nº 11.741/97, art. 3º, parágrafo único, incluir o setor agrícola como possível tomador dos recursos da Fomento Paraná, não foi identificada nas operações da agência nenhuma linha de crédito para este setor, apesar de sua relevância para o Estado, especialmente na agricultura familiar que corresponde a mais de 50% da ocupação de pessoal nas regiões paranaenses, assim, não se alinhando ao disposto na LDO (Lei 21587/2023, art. 40, § 2º, I).	



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Em consulta ao relatório Linhas de Crédito fornecido pela agência, bem como ao site da Fomento Paraná, não foi identificada nenhuma linha de crédito voltada especificamente ao empreendedor rural.

Ademais, não consta nenhum valor referente ao setor rural no Balanço Patrimonial de 2023 da agência. Na Nota 6 - Operações de crédito, item b) Composição por setor de atividade econômica, onde os valores concedidos são desmembrados por setores, porém não há consta nenhum valor referente ao setor rural.

Constatou-se, somente, a citação de intenção de disponibilização de uma linha de crédito, no item Mensagem da Diretoria: "Para 2024 a instituição está trabalhando para disponibilizar microcrédito rural, com foco nos agricultores familiares, ampliando o leque de setores atendidos pela instituição."

Embora não possua o maior valor adicionado na economia paranaense (15%) em 2022 [1], o setor rural possui grande relevância no estado com cerca de quase 850 mil pessoas ocupadas na produção (2017) [2], tendo 636 mil destes com laço de parentesco com o produtor.

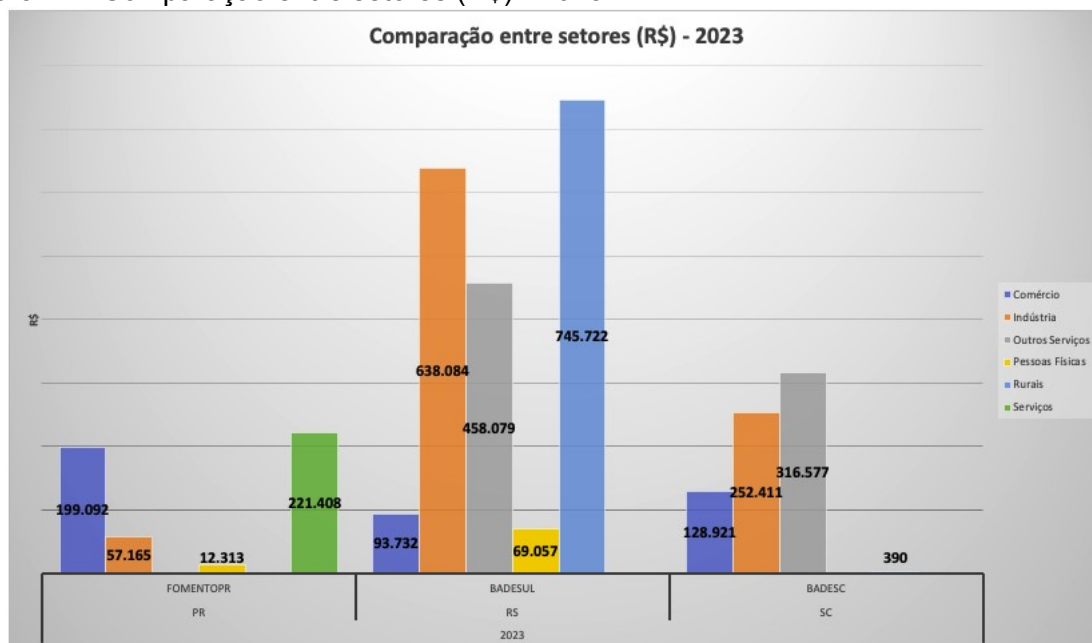
Outro dado relevante, dos 305 mil [2] estabelecimentos agropecuários no Paraná, apenas 80.730 (26%) tiveram algum tipo de empréstimo ou financiamento, sendo 48.301 desses relacionados a algum tipo de programa governamental. Isso pode representar uma parcela significativa do mercado a ser alcançada, especialmente considerando que, nesse setor, cerca de 60% dos empréstimos realizados foram vinculados ao governo, característica que aproxima ainda mais a agência desse público.

Vale destacar que neste setor encontra-se a agricultura familiar, que representa mais de 75% do número de estabelecimentos agrícolas nas regiões geográficas do Estado [3]. E ainda, no tocante à distribuição do pessoal ocupado, superior a 50% [3] nas regiões paranaenses, alcançando nas regiões Sudeste (86%) e Sudoeste (84%).

Diante deste cenário, fica notória a necessidade de garantir que este setor tenha acesso a produtos financeiros capazes de fortalecer sua participação na economia estadual e contribuir para seu desenvolvimento.

Ainda a título de comparação, vê-se no estado do Rio Grande do Sul que possui essa como sua principal carteira, conforme no Figura 11:

Figura 11 - Comparação entre setores (R\$) - 2023



[1] https://www.ipardes.pr.gov.br/sites/ipardes/arquivos_restritos/files/documento/2023-04/Nota_de_divulga%C3%A7%C3%A3o_PIB_4o_Trim_2022.pdf, acesso em 08/05/2024 - 14:51h

[2] <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/pesquisa/24/27745>, acesso em 08/05/2024 - 14:53h

[3] https://www.ipardes.pr.gov.br/sites/ipardes/arquivos_restritos/files/documento/2019-09/NT_16_ruralidade_agric_familiar_desenv_2010.pdf, acesso em 08/05/2024 - 15:13h

Evidências:



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Evidências: linhas de crédito setores da economia

- balanço_dez_2023_1.pdf
- Item 19- Linhas de Credito.xlsx
- Q5.1.A - balanço_dez_2023_1.pdf
- Q5.1.B - balanço_dez_2023_1.pdf
- Q5.1.C - balanço_dez_2023_1.pdf

Critério:

Fonte do critério: Lei 21587/2023, art. 40

Critério: Art. 40. A Agência de Fomento do Paraná S/A tem por objetivo promover o desenvolvimento sustentável mediante apoio técnico e financeiro voltado às necessidades da sociedade paranaense por meio de financiamentos que visem:

I - impulsionar a política de emprego e geração de renda no território paranaense, com a concessão de crédito ao micro, pequeno e médio empreendedor;

II - ampliar oportunidades às pessoas que não têm acesso às formas tradicionais de financiamento, até mesmo para aquelas que trabalhem na informalidade;

III - fomentar investimentos em atividades produtivas setoriais;

IV - prestar assistência financeira aos planos e ações de promoção ao desenvolvimento urbano, regional e municipal;

V - promover a recuperação dos ativos sob sua custódia;

VI - fomentar e apoiar projetos destinados à implantação e desenvolvimento de iniciativas econômicas de natureza solidária, cooperativa e participativa, nas áreas de produção, distribuição e consumo;

VII - fomentar a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica, à melhoria da competitividade da economia, a estruturação de unidades e sistemas produtivos orientados para o fortalecimento do Mercosul e à geração de empregos;

VIII - fomentar investimentos e apoiar projetos regionais voltados à melhoria e à consolidação da infraestrutura rodoviária, aeroportuária, ferroviária e aquaviária do Estado;

IX - priorizar políticas de fomento aos projetos de empreendimentos públicos do Estado relacionados à infraestrutura para saneamento básico, iluminação pública e distribuição de gás canalizado; e

X - promover a participação plena e efetiva das mulheres e minorias e a igualdade de oportunidades de forma a incentivar o empreendedorismo e o ingresso no mercado de trabalho.

§ 1º Os empréstimos e financiamentos concedidos pela Agência de Fomento deverão garantir, no mínimo, a remuneração dos custos operacionais e de administração dos recursos, assegurando sua autossustentabilidade financeira, ressalvados os casos disciplinados por legislação específica.

§ 2º A Agência de Fomento do Paraná S/A, nos financiamentos concedidos, deverá observar as seguintes prioridades:

I - redução das desigualdades sociais e regionais;

II - geração de emprego e renda;

III - preservação e melhoria do meio ambiente;

IV - incentivo ao aumento da participação de fontes de energias renováveis na Matriz Energética Paranaense;

V - ampliação e melhoria da infraestrutura e crescimento;

VI - modernização e ampliação da competitividade do parque produtivo paranaense, das atividades comerciais e de serviços sediados no Estado, com atenção às iniciativas de inovação e desenvolvimento tecnológico;

VII - políticas de gênero.

Fonte do critério: ONU - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), Objetivo 10, 10.2

Critério: Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles
10.2 Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.

Fonte do critério: ONU - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), Objetivo 2, 2.3

Critério: Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.

2.3 Até 2030, dobrar a produtividade agrícola e a renda dos pequenos produtores de alimentos, particularmente das mulheres, povos indígenas, agricultores familiares, pastores e pescadores, inclusive por meio de acesso seguro e igual à terra, outros recursos produtivos e insumos, conhecimento, serviços financeiros, mercados e oportunidades de agregação de valor e de emprego não agrícola.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Possíveis causas:
1) Concessão de crédito privado centrada em determinados perfis de empreendedores, deixando de atender setores relevantes da economia local. O não atendimento de certos segmentos pode limitar o acesso ao financiamento necessário para a diversificação e o desenvolvimento econômico abrangente da região, prejudicando setores que poderiam contribuir significativamente para o crescimento local.
Possíveis efeitos:
1) Possível perda de fatia de mercado, devido à falta de uma linha de crédito voltada a determinado segmento de negócio. 2) Não atendimento pleno de sua missão institucional de promover o desenvolvimento sustentável voltado às necessidades dos paranaenses.
Providências:
Recomendação: 1) Elaborar um estudo com vistas a avaliar a necessidade de criação e disponibilização de uma linha de crédito dedicada ao setor rural, especialmente para os municípios do interior, visando ofertar uma solução financeira que fortaleça este setor, promovendo o desenvolvimento econômico sustentável nas regiões rurais do estado.
Proposta de encaminhamento:
PHR – Proposta de Homologação de Recomendações
Comentários do gestor:
A Fomento Paraná atua no crédito rural de forma descentralizada por meio dos fundos geridos, em especial o Fundo de Desenvolvimento Econômico – FDE, com os Programas Seguro Rural, Trator Solidário e Banco do Agricultor. Ainda, está em curso uma alteração da legislação do Fundo de Aval Rural – FAR, visando atualização dos seus normativos e a reabertura para concessão de aval aos produtores da agricultura familiar. Ademais, consta como previsão no Plano de Governo o desenvolvimento, por parte da Fomento Paraná, de solução de crédito ao pequeno produtor(a) rural. Nesta data a instituição está em etapa avançada de discussão para a disponibilização de uma vertente rural do atual programa de Microcrédito, a ser operacionalizada em parceria com o IDR Paraná. A solução já possui um desenho e minutas de atuação conjunta, e nesta etapa está aguardando a finalização da reforma sendo conduzida pela ALEP, visando a atualização do FAR, que será utilizado pela iniciativa. A decisão de atuação junto ao público rural por meio do Microcrédito ocorreu mediante estudo das opções existentes no atual Crédito Rural, na forma dos planos safra anuais, cujas exigências na forma de CAF e DAP Pronaf, acabam por excluir grupos de agricultura familiar ao acesso a crédito. Estimam-se 30 mil empreendimentos rurais com potencial de atendimento por meio da parceria a ser estabelecida entre a Fomento Paraná e o IDR-Paraná para a distribuição da solução, que ofertará o Microcrédito PNMPPO em condições ainda mais favoráveis, sobretudo para o grupo de produtoras rurais. Estes registros não constam de estudo específico, contudo, visando atendimento Achado n.º 10, Recomendação n.º 1, as informações institucionais sobre o tema, e demais complementares a serem prospectadas (junto a parceiros operacionais, mercado etc.) serão estruturadas, e irão constar como capítulo específico do estudo previsto para atendimento do Achado n.º 4, Recomendação n.º 1. Prazo: Junho de 2025
Análise da Equipe:
Em suas considerações o gestor argumenta que a agência, apesar de ainda não possuir uma linha de crédito dedicada ao setor rural, possui outras atuações junto ao setor como os Programas Seguro Rural, Trator Solidário, Banco do Agricultor e o Fundo de Aval Rural – FAR. Ainda, afirma que está em desenvolvimento, em estágio avançado, uma linha de crédito voltada ao pequeno produtor rural por meio do microcrédito e que os documentos que embasaram tal propositura irão compor o estudo proposto para o Achado n.º 4, Recomendação n.º 1. Assim, essa equipe de fiscalização reitera seu posicionamento quanto a relevância da instituição de uma linha de crédito voltada ao setor rural paranaense.
Conclusão:
Achado não sanado
Benefícios Esperados:
1) Aumento na produtividade, visto que os produtores terão capacidade de investir em tecnologia, maquinário e insumos agrícolas. 2) Melhoria nas condições de vida do produtor, especialmente na agricultura familiar.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

3) Aumento na produção sustentável, reduzindo o impacto ambiental e promovendo a conservação de recursos naturais.