

3

Perfil do BNDES

3.1.

Histórico

O BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, foi criado em 1952 com o objetivo de ser o órgão responsável pela formulação e execução da política de desenvolvimento econômico do Brasil. Na época ainda uma autarquia federal denominada BNDE, sem o “S” de “Social”, apenas em 1971 passou a ser uma empresa pública, o que lhe conferiu maior independência na gestão administrativa e operacional e conseqüente menor exposição a ingerências políticas (BNDES, 2010).

No início de suas operações, o banco teve por foco acelerar a criação da infra-estrutura considerada necessária para suportar o progresso do Brasil, com destaque para energia e transporte. Essa iniciativa estava baseada na certeza de que o país não poderia depender exclusivamente de recursos externos na criação de sua infra-estrutura básica, sob pena de ver frustrado seu projeto de desenvolvimento. Assim, o BNDES era a solução para prover os necessários investimentos de risco e longo prazo, um papel no qual o mercado financeiro parecia não mostrar interesse (Azevedo e Gorayeb, 2002).

Nos anos 60, entendeu-se que o BNDES já havia cumprido parcialmente sua missão no apoio à criação de infra-estrutura e que era chegada a hora de perseguir novos desafios. Destarte, o leque de atuação do banco foi ampliado para financiamentos que visavam fomentar a atividade industrial brasileira, com investimentos que iam desde a indústria de base até a produção de bens de consumo, incluindo o apoio a pequenas e médias empresas. Em consonância com esse objetivo, em 1964 o BNDES descentralizou suas operações, criando escritórios em São Paulo, Recife e Brasília para contribuir na divulgação de seus produtos e geração de novos negócios. Mais do que isso, o banco garantiu sua capilaridade por todo o território nacional ao iniciar parcerias com instituições privadas, credenciando-os como agentes financeiros habilitados a repassar

recursos do BNDES por meio das chamadas operações indiretas (Azevedo e Gorayeb, 2002).

Ao longo das décadas seguintes, o BNDES continuou refinando seu escopo de atuação para suportar a construção do futuro no sentido do desenvolvimento, respondendo às necessidades nacionais pautadas por cada momento histórico. Assim, os anos 70 foram caracterizados pelo apoio à política de substituição de importações, com forte aporte nos setores de insumos básicos e bens de capital (Azevedo e Gorayeb, 2002).

Nos anos 80, o banco agregou a letra S ao seu nome, representando o foco no desenvolvimento social em adição à já tradicional vertente do progresso econômico. Também atuou ativamente em prol do conceito de integração competitiva, contribuindo para inserir as empresas brasileiras no mercado internacional. Além disto, suportou importantes investimentos em agricultura e energia (Azevedo e Gorayeb, 2002).

A ampliação do leque de atuação do banco continuou em expansão nos anos 90. Sem reduzir o empenho no campo social e no aumento da competitividade das exportações brasileiras, o BNDES desempenhou relevante papel no esforço de privatização de estatais selecionadas estrategicamente pelo governo e iniciou seu apoio a projetos culturais, como a produção de filmes e a preservação do patrimônio histórico. Adicionalmente, a preocupação com as questões ambientais dos projetos ganhou destaque e houve estímulo à descentralização regional, com aumento dos investimentos no eixo Norte, Nordeste e Centro-Oeste (Azevedo e Gorayeb, 2002).

Na última década, o banco vem ampliando de forma mais acelerada seu papel como indutor do desenvolvimento brasileiro. Além de expandir suas fronteiras e modalidades de apoio, sem com isso abandonar as principais linhas nas quais já trabalhou ao longo de sua história, o BNDES cresceu significativamente: seu desembolso anual, que no início do século 21 girava na casa dos R\$ 23 bilhões, aumentou ao longo dos anos até atingir o marco de R\$ 137,4 bilhões em 2009. Estima-se que os investimentos alavancados pelo BNDES já estão relacionados a mais de 60% da formação bruta de capital fixo em infraestrutura e indústria no Brasil, desempenhando assim papel fundamental para o desenvolvimento sustentável do país (BNDES, 2010).

De acordo com a publicação comemorativa de 50 anos do BNDES (Azevedo e Gorayeb, 2002, p.8):

“Ao longo de todo esse meio século, o BNDES demonstrou que bons projetos significam não apenas bons resultados para as empresas, como também, e principalmente, aumento de renda para os cidadãos. É o efeito social do desenvolvimento. Em suas atividades, o Banco nunca esqueceu que o crescimento econômico não é um fim em si mesmo. É, isto sim, um meio para alcançar o aprimoramento humano. No século 21, modernizar o Brasil é dar equidade e justiça social ao nosso desenvolvimento”.

3.2. Objetivos estratégicos

O processo de planejamento estratégico do BNDES foi bastante refinado ao longo dos últimos anos. Os trabalhos recentes nesse sentido culminaram com, entre outros ganhos, a definição da Visão e Missão do banco, publicada no site da instituição e apresentada a seguir.

- Visão: Ser o banco do desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e proativa ante os desafios da nossa sociedade.
- Missão: Promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.

De forma alinhada a estas declarações, foi criado um mapa onde estão elencadas as orientações estratégicas do BNDES (BNDES, 2010). Tais orientações são distribuídas por quatro perspectivas, a saber:

- Desenvolvimento Sustentável e Competitivo;
- Sustentabilidade Financeira;
- Processos Internos;
- Aprendizado e Competências.

Especificamente no contexto do Desenvolvimento Sustentável e Competitivo, o BNDES determinou três focos de negócio, internamente denominados temas transversais, que representam o desafio para o futuro e que, portanto, precisam necessariamente ser priorizados e fomentados (BNDES, 2010). São eles:

- Inovação;
- Desenvolvimento Local e Regional;
- Desenvolvimento Socioambiental.

Em relação às demais perspectivas, uma das principais iniciativas do BNDES vem sendo o investimento no Projeto AGIR (Ação para Gestão Integrada de Recursos), cujo objetivo é modernizar os processos de negócios do banco, revisando a forma de executar as tarefas, provendo maior integração e implantando ferramentas de suporte tecnológico tais como um ERP e um novo BI (Business Intelligence) (BNDES, 2010). Com conclusão prevista para o segundo semestre de 2012, alguns dos benefícios esperados do projeto são destacados a seguir:

- Visão de negócios orientada a processos.
- Aumento da eficácia administrativa e operacional.
- Redução de prazos e riscos operacionais.
- Melhoria da qualidade da informação.
- Incorporação de melhores práticas de mercado.
- Melhoria no atendimento aos clientes.

No seminário que marcou o lançamento do AGIR, o ex-presidente do BNDES e atual Ministro da Economia, Guido Mantega, ressaltou que “(...) implantar o AGIR é preparar o BNDES para o futuro (...)” (BNDES, 2010).

3.3. Produtos, clientes e operações de apoio financeiro

Segundo seu estatuto, o BNDES é o principal instrumento de execução da política de investimento do governo brasileiro. Seu objetivo é apoiar projetos que promovam o desenvolvimento econômico e social do país. Para isto, a instituição oferece financiamentos de longo prazo e faz investimentos diretos em empresas, entre outras formas de apoio que são consubstanciadas em seus produtos. Na concessão destes apoios financeiros, o banco segue legislação, normas e resoluções que regem instituições financeiras públicas, sendo auditado pelo Tribunal de Contas da União – TCU (BNDES, 2010).

O apoio do banco a um investimento é chamado internamente de operação (BNDES, 2010). As operações, por sua vez, podem ser ordenadas em dois grandes grupos:

- Operações Diretas, onde o cliente obtém o apoio financeiro diretamente com o BNDES. O relacionamento do banco com o cliente inclui, entre outras etapas: a análise da empresa e de seu pedido, a contratação da operação e o acompanhamento da execução do investimento dentro dos parâmetros acordados. Em 2009, as operações diretas responderam por 57% dos desembolsos do BNDES.
- Operações Indiretas, onde instituições financeiras credenciadas, representadas usualmente por bancos comerciais, agem como intermediárias das operações. Neste caso, tais instituições financeiras assumem o relacionamento com os clientes. Elas também ficam responsáveis pelo risco das operações, honrando junto ao BNDES quaisquer obrigações financeiras que os clientes financiados não consigam cumprir. Em média, as operações indiretas envolvem valores inferiores aos desembolsados pelas operações diretas, no entanto, representam um volume de projetos significativamente maior.

A tabela 2 apresenta alguns dos principais produtos do BNDES divididos de acordo com o tipo de operação (direta ou indireta) em que podem ser usados. Em relação aos valores desembolsados, os mais relevantes foram o FINEM direto, que representou 49% do total em 2009, e o FINAME, com 15% (BNDES, 2010).

Tipo de Operação	Produto	Descrição
Direta	BNDES Finem	Financiamento de empreendimentos com valor mínimo de R\$10 milhões
	Limite de Crédito	Crédito para clientes adimplentes
	Subscrição de Valores Mobiliários	Compra de ações ou debêntures conversíveis de forma minoritária e de natureza temporária ou investimentos através de fundos fechados
	Internacionalização de Empresas	Investimentos de empresas de capital nacional no exterior
	Project Finance	Financiamento suportado pelo fluxo de caixa de um projeto
Indireta	BNDES Automático	Financiamento de empreendimentos de até R\$10 milhões
	BNDES Finame	Produção e comercialização de máquinas e equipamentos
	BNDES Agrícola Finame	Produção e comercialização de máquinas e equipamentos agrícolas
	BNDES Leasing Finame	Arrendamento mercantil de máquinas e equipamentos
	BNDES Exportação	Produção nacional direcionada à exportação
	Cartão BNDES	Crédito rotativo, pré-aprovado, para aquisição de produtos, insumos e serviços

Tabela 2: Principais tipos de operação e produtos do BNDES
Fonte: BNDES, 2010

Os produtos do BNDES podem ser divididos nas modalidades de renda fixa e renda variável. De forma geral, pode-se entender que nos produtos de renda fixa os clientes tornam-se devedores do banco, recebendo um empréstimo que deve ser quitado ao longo do prazo estabelecido para o financiamento. Já nos produtos de renda variável, o BNDES adquire participação minoritária no cliente como contrapartida pelo apoio financeiro oferecido, decidindo posteriormente em que momento venderá essa participação para obter o retorno de seu investimento (BNDES, 2010).

Além de empresas, também podem ser clientes do BNDES pessoas físicas e entes da administração pública, como estados e municípios (BNDES, 2010). As entidades que se encaixam neste perfil e as exigências mínimas para pleitear um apoio financeiro e estabelecer um relacionamento com o banco por meio de uma operação direta podem ser visualizadas na tabela 3:

Grupo	Clientes	Serviço Prestado	Exigências
Pessoas Jurídicas	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de agropecuária, indústria, comércio ou serviço • Cooperativas ou associações • ONGs, OSCIPs ou Fundações 	Concessão de apoio financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de pagamento nas operações reembolsáveis • Cadastro conforme com os requisitos do BNDES • Em dia com as obrigações fiscais e previdenciárias • Não estar inadimplente com o BNDES nem em regime de recuperação judicial ou falência • Dispor de garantias para cobrir o risco da operação • Cumprir a legislação ambiental
Pessoas Físicas	<ul style="list-style-type: none"> • Produtores Rurais • Transportadores autônomos de carga • Transportadores Escolares • Micro-Empreendedores 		
Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Municípios • Estados • Governo Federal 		

Tabela 3: Principais tipos de clientes do BNDES

Fonte: BNDES, 2010

Os clientes do BNDES são segmentados internamente de acordo com seu porte e setor de atuação. Em relação à segmentação por porte, esta é utilizada para direcionamento e customização dos produtos. Assim, determinados produtos, bem como as linhas e programas a eles relacionados, podem ser exclusivos de um conjunto específico de segmentos ou oferecerem condições financeiras diferenciadas para estes, tais como opções mais flexíveis de taxas de juros e prazos (BNDES, 2010). Os critérios para segmentação por porte são apresentados na tabela 4:

Microempresa	Receita Operacional Bruta anual ou anualizada inferior ou igual a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais)
Pequena Empresa	Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) e inferior ou igual a 16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais)
Média Empresa	Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais) e inferior ou igual a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais)
Empresa Média-Grande	Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais) e inferior ou igual a 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais)
Grande Empresa	Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais)
Obs.1: As pessoas físicas não empresárias são equiparadas, quanto ao porte, conforme sua renda anual, às categorias da classificação expostas acima.	

Tabela 4: Classificação dos clientes do BNDES por porte

Fonte: BNDES, 2010

Quanto à segmentação por setor, esta, na verdade, está relacionada ao tipo de projeto para o qual o apoio financeiro do BNDES está sendo demandado, e não diretamente ao setor de atuação do cliente. Assim, algumas vezes, uma empresa que atua em diversos setores da economia pode ter várias operações no BNDES, as quais podem pertencer a diferentes tipos de segmentos. O objetivo desta segmentação é alocar as operações às diversas áreas de negócio do banco, que ficarão responsáveis pela gestão dos projetos dentro de um mesmo setor, desde sua análise prévia até o acompanhamento da efetiva execução (BNDES, 2010). Desta maneira, fica claro que um mesmo cliente pode ter operações sendo geridas por diferentes áreas do BNDES, possuindo, desta forma, relacionamentos com diferentes interlocutores no banco.

No tocante às operações diretas, que são foco desta dissertação, as empresas que postulam o apoio financeiro do BNDES usualmente precisam formalizar seu desejo por meio de uma carta consulta, instrumento com informações básicas sobre o pleito que é recebido e analisado pela área de planejamento do banco. Os pedidos que atenderem todas as prerrogativas demandas pelo BNDES, que estiverem alinhados com os tipos de projeto apoiados pela instituição e cujo risco seja considerado compatível com as políticas do banco, passam para a etapa de análise, sendo conduzidos para a área de negócio responsável, de acordo com o setor econômico a que estão relacionados. Nesta etapa ocorre a análise econômica do projeto, que, caso seja considerada tecnicamente positiva e receba a devida aprovação pela Diretoria, é encaminhado para contratação. Por fim, o BNDES realiza os desembolsos planejados e a área de negócio gestora da operação acompanha a execução dos investimentos, fazendo visitas à empresa ou a localidade beneficiada sempre que necessário (BNDES, 2010). Este fluxo de relacionamento pode variar de acordo com o produto contratado, mas, na maioria das operações diretas, apresenta exatamente esta seqüência, que é ilustrada na Figura 1.



Figura 1: Fluxo de relacionamento com clientes em operações diretas do BNDES
Fonte: BNDES, 2010

Além da interação por meio dos departamentos envolvidos nas operações, o BNDES possui outros canais de relacionamento com clientes e empresas que demandam apoio financeiro (BNDES, 2010). São eles:

- **Site do BNDES:** Traz informações gerais sobre a instituição, sobre como obter apoio financeiro e sobre como entrar em contato com o banco. Também permite o envio de mensagens eletrônicas diretamente ao BNDES.
- **Fale Conosco e Central de Atendimento:** Prestam atendimento geral por meio eletrônico, telefônico e por correio.
- **Ouvidoria:** Recebe sugestões e reclamações por meio eletrônico, telefônico, por correio e fax. Em conjunto com os canais Fale Conosco e Central de Atendimento, atendeu mais de 580 mil contatos em 2009.
- **Postos de Informações:** Atendimento conduzido por pessoal treinado e supervisionado pelo BNDES, realizado em associações empresariais. Em 2009 existiam 55 postos em 49 municípios.

- **Atendimento em Feiras de Negócios e Eventos:** Atendimento conduzido por pessoal do BNDES em feiras e eventos, com o objetivo de divulgar os produtos financeiros do banco. Em 2009, o BNDES participou de 39 eventos, onde prestou atendimento a aproximadamente seis mil empresários.
- **BNDES Mais Perto de Você:** Eventos realizados seguindo programação previamente determinada, com o objetivo de divulgar o banco e seus produtos financeiros. Em 2009, foram conduzidas 26 palestras, com público total superando 4,5 mil pessoas.
- **Departamentos Regionais:** Representam postos avançados do BNDES em São Paulo, Brasília, Recife, Montevideu e Londres. Os funcionários alocados nestes departamentos também atuam no fomento de operações e no contato com clientes.

3.4. Estrutura organizacional e hierárquica

A figura 2 traz a representação gráfica de como estão distribuídas as áreas do BNDES. Fazem parte desta representação as áreas de negócio, cujo objetivo é viabilizar o apoio financeiro aos clientes, e as áreas de suporte, que cuidam de funções internas como gestão de tecnologia e contabilidade.



Figura 2: Organograma geral do BNDES (BNDES, 2010)

Cada área representada acima é gerida por um Superintendente, que responde à diretoria do banco. Diretores e Superintendentes possuem Assessores Executivos, que apóiam estes profissionais nas atividades de gestão. Cada área, por sua vez, possui um grupo de departamentos, sendo cada um deles administrado por um Chefe de Departamento, que responde diretamente ao Superintendente de sua área. Por fim, os departamentos usualmente possuem gerentes e técnicos, responsáveis por executar os processos necessários ao andamento do BNDES (BNDES, 2010).

3.5. Outras informações relevantes

A carteira bruta de crédito do BNDES, que representa a dívida contratada pelos clientes junto ao banco em operações de renda fixa, fechou o ano de 2008 no valor de R\$ 221 bilhões, crescendo 31% em 2009 e atingindo a marca de R\$ 288 bilhões. Os investimentos capitaneados pelo do setor privado responderam por 75% deste total (BNDES, 2010).

O perfil de risco dos ativos do BNDES é considerado excelente, estando acima da média do sistema financeiro nacional. Ao final de 2009, enquanto o banco possuía 97,7% de seus créditos alocados em operações classificadas com riscos AA até C, o conjunto das demais instituições marcava 91% (BNDES, 2010).

Analisando os desembolsos do BNDES por região do Brasil, verifica-se que ainda existe uma concentração significativa no eixo Sul-Sudeste, que respondeu por mais de 65% do total investido em 2009. Embora esta concentração não seja surpreendente, uma vez que estas regiões concentram boa parte da atividade econômica do país, o banco vem fazendo esforços para reduzi-la, em consonância com os objetivos traçados em seu planejamento estratégico. Com isso, os desembolsos para as regiões Norte e Nordeste sofreram incremento significativo na comparação de 2009 com o ano anterior, com crescimentos de 126,5% e 189,3%, respectivamente, muito superior ao crescimento aferido para as demais regiões (BNDES, 2010).