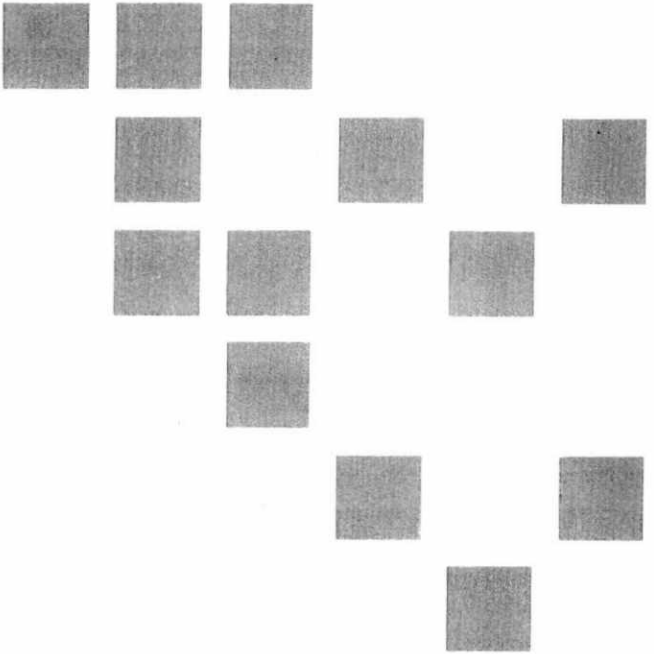
BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES



PLANO ESTRATÉGICO 1991/94

SISTEMA BNDES

BNDES
FINAME
BNDESPAR

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 5

1 INTRODUÇÃO 7

2 PAPEL DO SISTEMA BNDES 11

3 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA ATUAÇÃO DO SISTEMA 12

Mercado-Alvo 12

Produtos 14

Racionalização e Modernização Organizacional 15
Serviços de suporte 15
Sistema de informações 16
Recursos humanos 16

Comunicação Social, Relações Institucionais e Marketing 17

4 DIRETRIZES ESPECÍFICAS 18

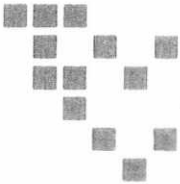
Produtos 18
Indústria e agropecuária 18
Infra-estrutura 19
Administração de recursos 20

Racionalização e Modernização Organizacional 21
Recursos humanos 21

Comunicação Social, Relações Institucionais e Marketing 22
Comunicação social 22
Relações institucionais 22
Marketing 22

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES



APRESENTAÇÃO

O presente ciclo de Planejamento Estratégico, iniciado em 1990 e que orientará a atuação do Sistema BNDES no período 1991-1994, tomou como referência a análise das transformações industriais e tecnológicas ocorridas no cenário mundial nos últimos anos e as definições de política estabelecidas pelo governo.

As tendências globais que se apresentam a nível mundial, somadas ao objetivo de busca de competitividade colocado pela nova política, pemitem delinear a estratégia que deverá nortear o novo ciclo de investimentos do país e, conseqüentemente, o conjunto de ajustes estruturais que deverão se processar na economia brasileira nos próximos anos.

O Sistema BNDES, como instituição publica dirigida para o financiamento de longo prazo ao investimento no Brasil, procura, no presente Plano, estabelecer orientações estratégicas para adequar sua atuação a esses novos condicionantes.

A mudança qualitativa que se espera imprimir nessa nova etapa do desenvolvimento econômico brasileiro introduz uma complexidade adicional nas tarefas de planejar e atuar. No entanto, para o Sistema BNDES esse processo constitui um esforço de aprofundamento conceitual e detalhamento da estratégia voltada para a integração competitiva do Brasil na economia mundial, já enunciada no Plano Estratégico anterior.

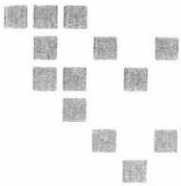
A elaboração do Plano contou com a participação de técnicos e executivos do Sistema, no sentido de avaliar os impactos das tendências externas e da definição de política do governo sobre os diversos segmentos da base produtiva nacional. A partir daí, foram

delineadas as trajetórias possíveis de crescimento do setor produtivo e estabelecidas as orientações e diretrizes para que o Sistema BNDES possa apoiar e viabilizar eficientemente a implementação dessa nova estratégia.

O presente documento, após uma introdução que aborda as principais mudanças ocorridas na economia internacional e alguns de seus impactos na economia brasileira, apresenta o papel a ser desempenhado pelo Sistema BNDES em apoio ao aumento da competitividade da economia brasileira e as orientações estratégicas para o próximo quadriênio, das quais se derivam as diretrizes específicas enunciadas em seguida.

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES



1 - INTRODUÇÃO

O processo de reestruturação mundial da indústria é um fenômeno marcante no transcorrer da última década. Esse movimento, ainda em curso, tem origem no surgimento de desequilíbrios de natureza macroeconômica, aliado ao acelerado processo de introdução de inovações tecnológicas. O fenômeno decorre, principalmente, da combinação de ações estratégicas desencadeadas pelas grandes empresas internacionalizadas e pelos governos dos principais países industrializados. O resultado foi a alteração do padrão de vantagens competitivas observado em diferentes áreas do mundo.

As empresas buscaram implementar novas formas de gerenciamento, o que acarretou um novo modo de organização da produção no interior das plantas, maior articulação entre grandes, pequenas e médias empresas e uma crescente globalização do horizonte das decisões empresariais. As nações, por sua vez, procuraram garantir condições de competitividade das empresas localizadas em seus territórios de duas maneiras complementares. Por um lado, de forma negativa, através de reações protecionistas de várias ordens. Por outro, por meio de reações positivas, visando ao ajuste estrutural, com a utilização de políticas industriais ativas, que mobilizam instrumentos e incentivos tradicionais, e, via novos mecanismos, de maciços investimentos na infra-estrutura econômica e técnico-científica.

Esse movimento de reestruturação encontra-se em fase avançada nos países desenvolvidos. Nos países em desenvolvimento, enorme esforço vem sendo feito no sentido de acompanhar esse processo e aproveitar as oportunidades dele derivadas em termos de obtenção de vantagens comparativas dinâmicas e maior participação no comércio mundial de manufaturados.

O nível de competitividade de uma economia é, portanto, o resultado da interação de fatores endógenos às empresas — da eficiência empresarial ao nível das estratégias tecnológicas, locacionais, produtivas, mercadológicas etc. — e da definição e implementação de políticas públicas.

As políticas públicas que afetam o padrão de eficiência do sistema produtivo apresentam, no entanto, natureza, objeto e graus de intervenção diferentes. Além do desenho de uma política industrial propriamente dita, as políticas macroeconômicas e aquelas voltadas para a geração de externalidades são ingredientes fundamentais para a elevação da produtividade global da economia brasileira. Isso porque o comportamento das variáveis macroeconômicas — tais como a taxa de câmbio, a taxa de juros, os níveis de salários, a estrutura tributária etc. — e a oferta de infra-estruturas econômica e técnico-científica adequadas afetam os custos e os níveis de desenvolvimento de ativos estratégicos das empresas.

À luz dos desafios impostos por essa nova realidade e da necessidade de eliminar as distorções criadas pela extensão a que foi levado o processo de substituição de importação no Brasil, o governo definiu, em junho de 1990, as novas diretrizes de política industrial, consolidadas no documento "Diretrizes Gerais para Política Industrial e de Comércio Exterior" (Portaria 365, de 26.6.90, do Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento).

As diretrizes da política industrial do governo estão definidas segundo duas vertentes principais. Por um lado, uma política que visa aumentar a exposição das empresas brasileiras a um maior grau de competição, através da liberalização comercial e da definição de uma política de competição doméstica. Por outro, um conjunto de medidas de estímulo à elevação de competitividade, ou seja, uma política que visa capacitar as empresas brasileiras a reestruturarem-se e crescerem nesse novo ambiente competitivo, através do apoio ao investimento e ao desenvolvimento de capacitação tecnológica.

O apoio à elevação dos esforços de pesquisa e desenvolvimento pela empresa brasileira é parte fundamental da política industrial.

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

Num mundo de crescente e acirrada competição, com elevados níveis de integração, mercados progressivamente globalizados e em que a rapidez das transformações gera elevada vulnerabilidade das posições competitivas das nações, fica cada vez mais claro que, a longo prazo, o principal determinante da competitividade da indústria de um país é a capacitação tecnológica de suas empresas.

Vale mencionar, também, que no setor agropecuário a competitividade está, cada vez mais, vinculada à difusão de novos conhecimentos tecnológicos, especialmente no campo da biotecnologia, a partir do grau de interação que essa atividade estabelece com os demais segmentos que compõem o complexo agroindustrial.

Paralelamente, a infra-estrutura é um elemento fundamental de competitividade econômica, com impactos significativos sobre a produtividade do setor industrial. Assim, além de colocar novos desafios na condução da política industrial, o objetivo de aumento de competitividade também gera a necessidade de um novo enfoque para os investimentos na infra-estrutura econômica. Sua modernização é, portanto, meta crucial a ser perseguida em uma estratégia que vise à elevação global da eficiência do sistema produtivo. Isso exige, dada a situação de elevados constrangimentos financeiros enfrentados pelo Estado brasileiro e para viabilizar os novos investimentos, a definição de um novo padrão de financiamento, no qual se estimule a participação crescente de capitais privados.

Em acordo, ainda, com o enunciado da política industrial, o novo ciclo de investimento da economia brasileira deverá levar em conta os aspectos ambientais dos empreendimentos, fator hoje que não se pode dissociar da modernidade e da competitividade.

O Sistema BNDES, sendo uma instituição pública dirigida para o financiamento de longo prazo ao investimento, é, por sua natureza, um instrumento fundamental da nova política. O processo de transição da economia brasileira, particularmente do ajustamento de sua estrutura produtiva a um novo padrão de vantagens competitivas, exigirá um esforço significativo de retomada do investimento, a níveis capazes de minimizar o custo social do processo de reestruturação e de maximizar as novas oportunidades competitivas.

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

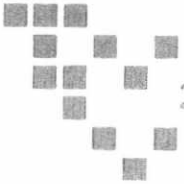
Assim, cabe ao Sistema BNDES a tarefa fundamental de dirigir suas definições de planejamento estratégico interno à consecução dos objetivos desenhados pelas diferentes políticas públicas. Sua atuação não se restringe, portanto, à órbita da política industrial, mas inclui também o conjunto de ações estabelecidas em outras políticas, tais como aquelas voltadas à geração de infra-estrutura econômica e científico-tecnológica, as vinculadas aos objetivos de ajustamento patrimonial do setor público e aquelas referentes à conservação do meio ambiente.

Por último, vale ressaltar dois aspectos fundamentais da política do governo que orientaram as definições do planejamento estratégico do Sistema BNDES e balizarão sua atuação nessa nova etapa.

Em primeiro lugar, o caráter seletivo que caracterizará não só o desenho mais geral de política, mas, sobretudo, o estabelecimento de critérios para alocação de recursos públicos de qualquer natureza. Por último, essa nova estratégia reserva ao setor privado um papel bem mais ativo do que no passado. Mas isso implica que o setor privado deverá habilitar-se empresarialmente para assumir os riscos envolvidos na disputa de mercados em um regime de maior competição, reintroduzindo-se o dinamismo empresarial e a busca de inovação e modernização tecnológica como elemento central nas estratégias das empresas brasileiras.

É importante registrar, dada a natureza financeira do Sistema BNDES, que as orientações estratégicas aqui apresentadas representam o esforço realizado no sentido de combinar dois objetivos básicos da atuação da instituição. De um lado, a sua função de suporte à recuperação dos níveis de investimento e de indutor das transformações estruturais que se seguirão e, de outro, a sua responsabilidade na administração eficiente de recursos de origem pública.

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES



2 . PAPEL DO SISTEMA BNDES

Considerando as tendências observadas no cenário mundial, o objetivo enunciado nas "Diretrizes Gerais para Política Industrial e de Comércio Exterior" como sendo o aumento da eficiência na produção e comercialização de bens e serviços e tendo em vista que a elevação do padrão de eficiência produtiva global da economia brasileira pressupõe a inter-relação entre a indústria, a infra-estrutura e a agropecuária, estabeleceu-se que o Sistema, no período 1991-1994, desempenhará o seguinte papel:

"Contribuir para a expansão da capacidade produtiva e para o aumento da competitividade da economia brasileira, potencializando a participação de recursos privados no financiamento dos investimentos, promovendo:

— a reestruturação da indústria, procurando adequá-la a um maior grau de competição doméstica e internacional;

— a modernização e adequação da infra-estrutura econômica, privilegiando a realização de investimentos pelo setor privado;

— a modernização do setor agropecuário, privilegiando a incorporação e difusão de novos conhecimentos tecnológicos; e

— a conservação do meio ambiente."

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

3 - Orientações Estratégicas para Atuação do Sistema

O Sistema BNDES, em seu processo de planejamento, estabeleceu orientações estratégicas em relação a:

— mercado-alvo, para o qual a atuação do Sistema estará voltada;

— produtos, que serão utilizados nessa atuação;

— racionalização e modernização organizacional; e

— comunicação social, relações institucionais e *marketing*.

As orientações estratégicas relativas a cada um desses fatores são as seguintes:

Mercado-Alvo

A definição do mercado-alvo do Sistema toma por base a natureza dos empreendimentos, ou seja, a sua finalidade e impacto na base produtiva da empresa e/ou do segmento considerado, bem como sua contribuição para o ajustamento da estrutura produtiva brasileira.

Assim, nos setores industriais e agropecuário o Sistema BNDES apoiará os empreendimentos orientados para a expansão e a reestruturação, entendidas como:

Expansão — empreendimentos voltados para o aumento da capacidade instalada e que atendam aos requisitos de eficiência produtiva.

Reestruturação — empreendimentos necessários à reestruturação do parque produtivo nacional, compreendendo:

— *capacitação tecnológica*, definida como um processo de aprendizado progressivo e cumulativo que se dá através da geração, adaptação e aperfeiçoamento de inovações, difusão e transferência tecnológica, incluindo o desenvolvimento de recursos humanos e físicos; e

— *reorganização do sistema de produção e gerenciamento*, visando à otimização da base produtiva instalada, através da:

• adoção de técnicas que propiciem aumento da produtividade, flexibilidade no sistema produtivo, melhor integração entre as diversas etapas da produção e com os fornecedores de peças e componentes e, ainda, com os clientes finais; e

• implantação de processos de produção com base tecnológica automatizada e integrada, no caso de empresas que já tenham adequada organização da produção e atuem nos segmentos industriais manufatureiros.

— *fusões e incorporações* de empresas em segmentos selecionados.

Tendo em vista o papel crescente do desenvolvimento tecnológico como determinante fundamental da competitividade de uma economia, desse conjunto de empreendimentos de caráter reestruturante merecerão prioridade e tratamento preferencial pelo Sistema BNDES e contarão com formas adequadas de apoio aqueles voltados para criação de capacitação tecnológica nas empresas.

Em infra-estrutura o Sistema BNDES apoiará os empreendimentos que visem à expansão, ao aumento da eficiência e à melhoria do padrão de qualidade dos serviços públicos. Será atribuída ênfase especial aos empreendimentos a serem realizados e co-financiados por empresas e capitais privados.

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

■ Produtos

Quanto à criação e operacionalização pelo Sistema BNDES de produtos de captação e de aplicação dos recursos, as seguintes orientações estratégicas foram estabelecidas:

a) Procurar, de forma progressiva, maior participação de recursos privados na composição do *funding* dos empreendimentos a serem apoiados.

b) Buscar maior eficácia na administração dos recursos, visando a um maior grau de alavancagem e de rentabilidade dos recursos próprios, através da compatibilização das políticas de captação e aplicação, subordinadas à orientação estratégica formulada pela Alta Administração, procurando:

— aumentar o retorno sobre o capital próprio, melhorar a qualidade dos ativos e ampliar o nível de captação;

— fixar uma política de crédito que resulte em alocação de recursos do Sistema num *portfolio* de títulos e créditos cujo risco global seja minimizado; e

— privilegiar a emissão de títulos que permita maior grau de alavancagem de recursos para o Sistema.

c) Considerar o objetivo de aumentar o giro dos ativos do Sistema ao estabelecer os produtos a serem utilizados na colaboração financeira.

d) Buscar, de forma gradativa, maior participação das ações ordinárias nas operações que envolvam aporte de capital de risco e garantia de subscrição por parte do Sistema.

e) Estabelecer condições preferenciais no que se refere às taxas de juros, prazos e participação nos empreendimentos destinados à capacitação tecnológica.

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

f) Privilegiar, na montagem de operações em novos investimentos na infra-estrutura, os empreendimentos a serem realizados por empresas privadas, seja para o seu uso cativo ou para prestação de serviços públicos, maximizando a participação de recursos privados internos e/ou recursos externos na composição do *funding* desses empreendimentos.

g) Repassar recursos externos captados especificamente para o apoio a investimentos de empresas estrangeiras no Brasil.

■ Racionalização e Modernização Organizacional

Para que o Sistema possa exercer de forma eficiente e eficaz o seu papel, torna-se necessário o aperfeiçoamento organizacional da instituição. Para tanto, foram estabelecidas as seguintes orientações estratégicas:

■ Serviços de suporte

No que diz respeito aos serviços de suporte produzidos dentro da instituição, estabelece-se que:

a) As unidades prestadoras e demandantes de serviços deverão avaliar a possibilidade de vir a contratar e administrar os serviços, ou atividades relativas a esses serviços, levando em conta aspectos legais, atualização tecnológica, disponibilidade de pessoal, flexibilidade da estrutura e segurança e sigilo da informação.

b) Todo serviço, produzido ou administrado, deverá estar voltado para o atendimento das necessidades do usuário — qualidade e prazo adequados — e para uma visão de menor custo, devendo ser examinada a conveniência de sua centralização ou descentralização.

c) Propiciar ao usuário o conhecimento acerca do serviço oferecido e das pessoas responsáveis.

d) Dar continuidade à integração dos serviços das empresas do Sistema BNDES, visando ao atendimento de suas necessidades específicas e promovendo a homogeneização-padronização no que couber.

■ Sistema de informações

No que diz respeito aos sistemas de informação da instituição, estabelece-se que:

a) A definição dos sistemas de informação deverá privilegiar o uso da informação em lugar da forma de seu processamento. Assim, não será priorizado o uso de tecnologias, devendo ser adotada a solução mais adequada ao atendimento da utilização da informação.

b) Reafirmar o princípio da descentralização, embora com maior controle, apoiado no estabelecimento de normas, diretrizes e procedimentos de segurança que assegurem um adequado compartilhamento das informações e a conectividade dos ambientes de processamento de dados.

c) Os sistemas de informação deverão manter compatibilidade, de forma a se garantir padronização, integração e visão gerencial dos dados de interesse geral da instituição. Sua administração será centralizada, de forma a ser assegurada a disponibilidade de informações para todo o Sistema.

■ Recursos humanos

As orientações estratégicas para a administração de recursos humanos do Sistema têm por base três aspectos principais:

a) ***Desenvolvimento de competência*** — O entendimento sobre competência diz respeito à configuração dos principais campos de domínio de conhecimento de que o Banco precisa para cumprir os seus objetivos.

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

b) ***Consecução dos objetivos*** — As ações de recursos humanos passariam do foco do esforço isolado para o foco principal de atingir os objetivos do Sistema BNDES. Dessa maneira, o suprimento e o desenvolvimento dos empregados devem estar diretamente associados aos resultados esperados pela organização.

c) ***Atendimento das características e desafios da instituição*** — Nessa linha, a política deve ser a de possibilitar rapidez nas respostas aos novos conhecimentos que as ambiências interna e externa impõem à organização, traduzindo-se em uma política de treinamento e integração das competências na formação do profissional do Sistema BNDES.

Para a operacionalização dessas diretrizes, serão definidas as políticas específicas de avaliação de desempenho, plano de carreira, plano de sucessão gerencial, movimento e renovação e treinamento-desenvolvimento, que estarão sendo instrumentalizadas a partir de 1991.

■ Comunicação Social, Relações Institucionais e Marketing

a) Fortalecer a imagem institucional do Sistema BNDES junto à sociedade e em especial junto aos meios de comunicação.

b) O Sistema BNDES deverá prestar contas à sociedade sobre a sua atuação, de forma a ressaltar a importância do papel que desempenha.

c) Utilizar as ações de *marketing*, principalmente campanhas institucionais, campanhas publicitárias, propaganda e pesquisas de mercado, orientadas para os clientes, com o fim de otimizar os resultados da atuação do Sistema.

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

4 . Diretrizes Específicas

A partir das orientações estratégicas, foram determinadas as seguintes diretrizes específicas:

Produtos

Indústria e agropecuária

a) O nível máximo de participação do Sistema para os empreendimentos que tenham por objetivo a capacitação tecnológica das empresas será fixado em 70%, sem limitações quanto às modalidades de apoio.

b) Nos demais empreendimentos, o nível máximo de participação do Sistema será de 60%, sendo que a parcela de recursos exigíveis (crédito e debêntures) fica mantida em até 50%. As áreas operacionais deverão buscar realizar, sob a forma de debêntures, até 20% da parcela de recursos exigíveis. Esses limites não se aplicam à subscrição de valores mobiliários em que a BNDESPAR venha a participar.

c) Nos empreendimentos realizados nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, os níveis de participação máximos do Sistema BNDES poderão ser elevados em dez pontos percentuais.

d) O prazo total da operação deverá estar vinculado à capacidade de pagamento da empresa, e não apenas do projeto.

e) Estabelecer um valor anual máximo por empresa/grupo econômico para operações no Subprograma POC Automático.

f) O apoio à capacitação tecnológica deverá considerar também projetos de investimento em P&D que contemplem:

— gastos incrementais sobre o ano anterior, sem incorporar cláusula de risco, para empresas que tenham atividades contínuas e regulares de P&D;

— transferência de tecnologia das empresas de grande porte para as PMEs, em função de processos de horizontalização da estrutura produtiva;

— projetos de P&D entre empresas, cooperativos ou através de subcontratação; e

— implantação, nas empresas, de centros de pesquisa e desenvolvimento no Brasil e no exterior, de laboratórios e de departamentos de engenharia.

g) O Sistema poderá apoiar, através de emissão pública de debêntures conversíveis ou ações, a reestruturação financeira de empresas de primeira linha. Nessas operações, o BNDES não deverá assumir riscos em substituição a bancos privados.

■ Infra-estrutura

a) Nos projetos de infra-estrutura, o nível de participação máximo do Sistema BNDES será de 60%. A parcela de recursos exigíveis (crédito e debêntures) fica estabelecida em até 50%. Nos empreendimentos de uso cativo, a participação do Sistema BNDES dar-se-á apenas sob a forma de recursos exigíveis, limitada a 50% do valor dos empreendimentos. As áreas operacionais deverão buscar realizar, sob a forma de debêntures, até 20% da parcela de recursos exigíveis.

b) Adotar uma abordagem diferenciada e flexível para os empreendimentos que não tiverem, *a priori*, suas fontes equacionadas. Tais projetos poderão ser encaminhados em caráter preliminar ao Sistema; que analisará a pré-viabilidade, a prioridade e, sobretudo, a capacidade de se articular o *funding* privado da operação.

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

c) Os investimentos em infra-estrutura de uso cativo da empresa serão enquadrados e analisados dentro dos padrões operacionais vigentes. Deverá, contudo, ser verificada a necessidade de sua adequação à rede de infra-estrutura pública na qual venha a se constituir parte integrante.

d) Adotar uma ação ativa e diferenciada nos investimentos privados que visem à prestação de serviços públicos. Essa ação requer que o Sistema participe seletivamente em alguns desses empreendimentos, prestando serviços desde a sua concepção até a montagem final da engenharia financeira. E, quando couber, que o BNDES empreste o seu nome e peso institucional para viabilizar e incentivar a maior participação privada nos empreendimentos.

e) Nos empreendimentos realizados nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, os níveis de participação máximos do Sistema BNDES poderão ser elevados em dez pontos percentuais.

f) Adotar a função de promotor, onde o BNDES identifica e/ou avalia uma oportunidade de investimento e busca o empreendedor.

g) Introduzir a função de articulador de *funding*, mediante a coordenação da montagem das fontes do projeto e utilizando mecanismos de engenharia financeira.

h) Apoiar financeiramente a contratação de estudos de viabilidade, inclusive projetos de engenharia básica e de detalhamento, no contexto de fomento a um empreendimento considerado relevante pelo Sistema BNDES.

■ Administração de recursos

a) Estimular a emissão de debêntures por parte das empresas beneficiárias, em ofertas públicas ou privadas.

b) Elevar a participação de outras fontes no financiamento das operações mediante prestação de garantia firme de subscrição, aval e outros mecanismos que viabilizem a securitização dos ativos do Sistema BNDES.

c) Promover a monetização de ativos.

d) Dinamizar a utilização de outros mecanismos de captação, procurando-se, desde já, inserir o Sistema BNDES no mercado financeiro, através da emissão de títulos em volumes limitados.

e) Conferir ênfase especial à administração do estoque de recursos, que pode se constituir no maior fator de alavancagem de recursos para o Sistema.

f) Atuar no sentido de transformar o Condomínio de Capitalização da Empresa Privada Nacional — Concap em instrumento de captação no mercado de capitais, utilizando-se recursos de instituições privadas nacionais e/ou internacionais. Tal medida poderia ser adotada no curto prazo.

g) Emitir títulos no mercado externo, tão logo o Banco Central — Bacen volte a autorizar essas operações.

■ Racionalização e Modernização Organizacional

■ Recursos humanos

a) Ter a avaliação de desempenho e potencial como um instrumento de base para a implantação da política de recursos humanos.

b) Enfatizar a consecução de resultados previamente negociados com os empregados no processo de avaliação de desempenho, de modo a incentivar o planejamento do desempenho individual.

c) Criar horizontes de crescimento e desenvolvimento profissional para os empregados, através da definição conjunta de projetos de carreira que tenham, como elemento estruturante, a permanente formação de competência.

d) Propiciar treinamento e desenvolvimento sistemático e permanente, associado à avaliação de desempenho e potencial e às trajetórias de carreiras projetadas.

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

e) Propiciar movimentação e renovação do quadro, dentro de critérios consistentes com os instrumentos de carreira e de acordo com as necessidades específicas das diferentes áreas de atividade do Sistema BNDES.

f) Ter uma política de remuneração e benefícios competitiva que permita manter o quadro de excelência constituído pela organização.

■ Comunicação Social, Relações Institucionais e Marketing

■ Comunicação social

a) O cumprimento do papel social da instituição exige a comunicação permanente com a sociedade.

b) A comunicação social deve tornar-se um composto de ações permanentes e integradas à mensagem global da empresa.

■ Relações institucionais

Para que a mensagem institucional seja transmitida com eficácia é necessário o engajamento de toda a instituição, em níveis e formas diferenciados. Uma ação conjugada em relação às ameaças e oportunidades percebidas nos vários ambientes impõe a atribuição de responsabilidades às diversas unidades do Sistema, as quais identificarão e executarão ações junto a seus interlocutores.

■ Marketing

Apoiar e subsidiar o esforço de adaptação da empresa às características do mercado, percebendo alterações, alertando para as novas demandas e detectando ainda as demandas latentes.

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

BIBLIOTECA DIGITAL - BNDES

Sistema BNDES

BNDES
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Av. República do Chile, 100
CEP 20139-900 - Rio de Janeiro - RJ
Telex: (21) 34110 - Tel.: (021) 277-7447
Fax: (021) 220-1397

FINAME — Agência Especial de Financiamento Industrial
Av. República do Chile, 100 - 17º andar
CEP 20139-900 - Rio de Janeiro - RJ
Telex: (21) 34110 - Tel.: (021) 277-7447
Fax: (021) 220-7909

BNDESPAR — BNDES Participações S.A.
Av. República do Chile, 100 - 20º andar
CEP 20139-900 - Rio de Janeiro - RJ
Telex: (21) 34110 - Tel.: (021) 277-7447
Fax: (021) 220-5874

ESCRITÓRIOS

Brasília
Setor Bancário Sul — Conj. 1 - Bloco E - 13º andar
CEP 70070 - Brasília - DF
Telex: (61) 1190 - Tel.: (061) 225-4350
Fax: (061) 225-5179

São Paulo
Av. Paulista, 460 - 13º andar
CEP 01310 - São Paulo - SP
Telex: (11) 35568 - Tel.: (11) 251-5055
Fax: (011) 251-5917

Recife
Rua Riachuelo, 105 - 7º andar
CEP 50000 - Recife - PE
Telex: (81) 2016 - Tel.: (081) 231-0200
Fax: (081) 221-4983

Editado pelo Gabinete da Presidência
Departamento de Relações Institucionais
Maio-1992