

PLANEJAMENTO CORPORATIVO 2009-2014

Yolanda Ramalho

Sonia Lebre Café

Gisele Costa¹

O BNDES tem um longo histórico de realização de processos de planejamento que influenciaram a direção do crescimento da instituição e contribuíram, indiretamente, para o planejamento do próprio país. Foi assim com a estratégia de substituição de importações e, posteriormente, na segunda metade dos anos 1980, com a abertura da economia, quando o BNDES discutiu e propôs ao país uma estratégia de integração competitiva.²

O Planejamento Corporativo 2009-2014 retomou, no fim de 2007, essa trajetória. Dessa vez, no entanto, o objetivo foi estabelecer diretrizes para a atuação do BNDES em um marco de crescimento e desenvolvimento sustentado do país que dotasse o Banco dos meios e recursos necessários para fazer face aos novos desafios. A metodologia adotada foi de construção de cenários para o horizonte de 15 anos, a fim de preparar o Banco para aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças de um futuro incerto.

Assim, iniciou-se o desenho da estratégia corporativa do BNDES, que inclui o seu desdobramento para as diversas áreas do Banco e a concepção de mecanismos para a gestão da sua implantação, de modo a tornar permanente o planejamento na organização.

¹ Respectivamente, *superintendente, chefe de departamento e gerente da Área de Planejamento do BNDES.*

² Ver *Lucas (1989)* e *Mourão (1994)*.

Este capítulo, que apresenta o processo de planejamento corporativo e seus resultados, está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção contextualiza a posição do BNDES na época do planejamento corporativo, no que se refere tanto ao ambiente externo quanto ao ambiente interno. A terceira seção analisa os pilares de construção do processo de planejamento, cujo resultado foram orientações estratégicas corporativas para o período 2009-2014. A quarta aborda a implementação do planejamento e a criação de condições de governança para sua continuidade. A quinta seção conclui que o Banco, com instrumentos e procedimentos adequados para monitoramento, revisão e atualização permanente de sua estratégia corporativa, estará mais bem preparado para os desafios do desenvolvimento brasileiro.

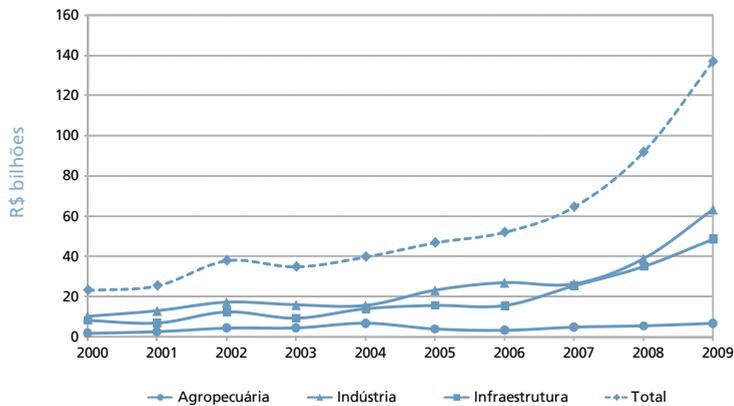
CONTEXTUALIZAÇÃO

É importante compreender o contexto em que foi tomada a decisão de realização do Planejamento Corporativo 2009-2014. Essa decisão ocorreu no fim do primeiro semestre de 2007, quando o Brasil vivia um ambiente de expectativas bastante otimista e se vislumbrava o início de um novo ciclo de investimentos e de expansão econômica, com elevação da renda e do emprego. A economia mundial ainda não apresentava sintomas de desaceleração. Esse ambiente veio a sofrer alterações significativas um ano depois.

O BNDES refletia o crescimento da economia, com sucessivos incrementos na demanda por recursos decorrentes de investimentos em elevação de capacidade produtiva da indústria e da infraestrutura. Os desembolsos do Banco mostravam crescimento acelerado e adquiriam qualidade e complexidade, passando de um período em que prevalecia o apoio a pequenos investimentos em modernização para operações de expansão de capacidade por meio de projetos *greenfield* e de infraestrutura. Em 2004, o Banco desembolsou cerca de R\$ 40 bilhões e, em 2007, aproximadamente R\$ 65 bilhões. Essa trajetória teve continuidade em 2008 e 2009, quando os desembolsos foram superiores a R\$ 126 bilhões (Gráfico 1). Na esteira do crescimento brasileiro, o Banco dobrou de tamanho em apenas quatro anos.

Para atender com eficácia a esse crescimento, tornou-se necessário implementar ações de natureza financeiro-patrimonial, melhoria nos processos, ampliação de quadros, reorganização e criação de superintendências, redefinição de políticas operacionais etc. A implementação do Planejamento Corporativo se deu nesse contexto, fortalecendo o crescimento das operações e as mudanças em curso e, principalmente, definindo os rumos de desenvolvimento futuro para a organização.

Gráfico 1: Desembolsos do BNDES por setor e total



Fonte: Elaboração da Área de Planejamento/Departamento de Estratégia Corporativa (AP/DEEST).

Em 2005, iniciou-se um projeto ambicioso – Ação para a Gestão Integrada de Recursos (AGIR) –, que implementará, até agosto de 2012, um modelo de negócios orientado por processos. Por meio da padronização e da automatização de processos, pretende-se aumentar a eficácia administrativa e operacional, levando à redução de prazos, custos operacionais, melhoria da qualidade da informação e maior eficácia dos processos de decisão, dos controles internos e do atendimento aos clientes. No entanto, para direcionar e priorizar atividades no processo de mudança, o AGIR carecia de orientações estratégicas e demandava um processo organizado de planejamento. Portanto, era necessário integrar o AGIR ao Planejamento Corporativo e, em especial, preparar a casa, técnica e culturalmente, para as mudanças propostas.

Ao mesmo tempo, a geração que entrou no BNDES no fim do II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND) iniciava seu processo de saída, por aposentadoria. Mais um desafio se colocava, pois o crescimento da instituição teria de ser atendido por uma nova geração de funcionários, ainda sem experiência e conhecimento das artes da promoção do financiamento do desenvolvimento.

Em resumo, os principais alicerces internos de um banco de desenvolvimento estavam sendo estruturalmente reformados em um momento de crescimento da demanda por recursos para financiamento. Tornou-se, então, urgente conceber e implementar uma estratégia corporativa visando não apenas ao desenvolvimento brasileiro, mas, principalmente, à estruturação do BNDES em bases suficientes para atender aos novos desafios.

No decorrer de 2008, na fase de conclusão da estratégia corporativa, a esse quadro já altamente complexo, veio somar-se a crise financeira mundial. Surgiu então o primeiro desafio a ser enfrentado pelo Planejamento Corporativo do BNDES: flexibilidade para enfrentar mudanças no ciclo de

expansão da economia. O momento demandou ações emergenciais, para o curto prazo, orientadas à manutenção da atividade econômica, sem perder de vista os objetivos maiores traçados pelo planejamento: *promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira*.

A ESSÊNCIA E A ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO CORPORATIVO

Diferentemente de processos anteriores de planejamento, quando as discussões no Banco incorporavam os rumos de desenvolvimento do país, na iniciativa 2009-2014 partiu da Presidência e da Alta Administração a orientação para que o foco de atenção fosse a instituição BNDES, tendo como referências temporais:

- i. o longo prazo para a construção de cenários de referência (15 anos);
- ii. o médio prazo (cinco anos) para o plano corporativo; e
- iii. o curto prazo (biênio) para o programa de trabalho do Banco e suas áreas.

Assim, o detalhamento de uma construção complexa, que incluiu a análise do ambiente mundo-Brasil, deveria levar a que o planejamento corporativo fosse efetivamente utilizado como ferramenta de gestão da organização.

A construção e a implementação do processo de planejamento foram realizadas, de forma deliberada, por recursos internos, sob a orientação, durante um ano, de consultoria externa. A metodologia adotada refletiu os passos tradicionais de desenho de planos corporativos, com o estabelecimento de cenários, a definição de missão, a visão de futuro e a determinação de novas orientações estratégicas.³

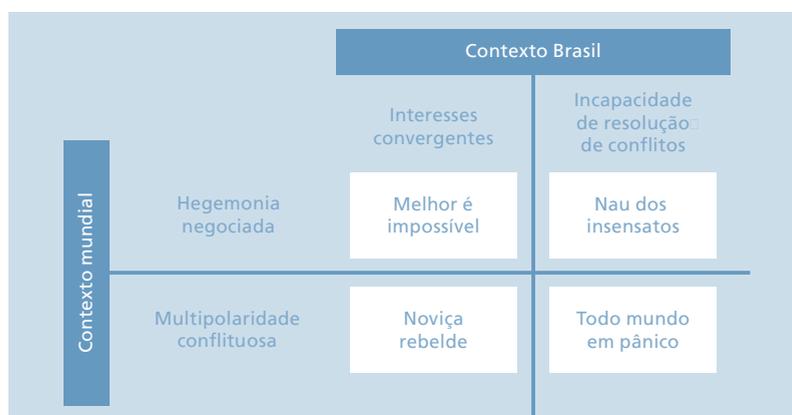
A missão do BNDES foi atualizada e nela registrada, de forma destacada, a integração das dimensões econômica, social e ambiental, consolidando-se a convicção de que o Banco deve promover um desenvolvimento integrado: “Promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.”

A visão – o que o Banco deve perseguir permanentemente, suas aspirações maiores – destaca o papel e o espaço que o BNDES deseja desempenhar e ocupar: ser o (e não um) banco do (e não de) desenvolvimento do Brasil e referência pela excelência de seu trabalho, pela capacitação técnica e inovativa de seus funcionários, que deverão estar sempre prontos para enfrentar os desafios colocados para o BNDES. Uma visão de uma instituição de Estado, pronta a implementar as diretrizes do governo eleito democraticamente pela sociedade brasileira: “Ser o Banco do desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e proativa ante os desafios da nossa sociedade.”

³ BNDES (2009).

A missão foi atualizada e as aspirações redefinidas com base na construção de cenários de longo prazo. A técnica de cenários foi adotada não para prever o futuro, mas para estabelecer as diversas possibilidades que esse futuro pudesse oferecer. Ou seja, não se apostou em um cenário para o desenho da estratégia, mas foram realizados esforços para explicitar futuros múltiplos e incertos, que foram prospectados e compreendidos. O Banco deveria estar pronto para qualquer dessas possibilidades e não para apenas um futuro predeterminado e desejável. O mais importante, na construção de cenários, foi alinhar a instituição no desenho de visões compartilhadas de futuro, mas com uma preocupação permanente: o financiamento de longo prazo do desenvolvimento brasileiro. Os cenários representam um instrumento sofisticado para facilitar a definição da estratégia corporativa, sem perder de vista o ambiente Brasil-mundo, no qual está inserida a organização.

Gráfico 2: Cenários ambiente Brasil - mundo



Fonte: Elaboração da Área de Planejamento/Departamento de Estratégia Corporativa (AP/DEEST).

Foram propostos quatro cenários, conforme o Gráfico 2. Nesses cenários, foram identificadas oportunidades e ameaças para o país e para o BNDES, com base na análise de variáveis, divididas em cinco linhas temáticas (política, social, econômica, tecnológica e ambiental), consideradas as mais significativas e de maior influência no desempenho do Brasil, tendo como referência temporal o período 2007-2022.

Desse exercício de perscrutar e organizar o futuro de longo prazo derivou-se a construção da estratégia do Banco para o período de médio prazo (2009-2014), na qual se contemplaram as questões mais prementes e foram apontadas as fortalezas e debilidades da organização a serem trabalhadas para obter sucesso na estratégia proposta.

O resultado desse exercício, que teve a participação direta da Presidência, da Vice-Presidência, dos diretores e superintendentes, foi o estabelecimento de 12 orientações estratégicas

corporativas, que compuseram então o Mapa Estratégico do BNDES para 2009-2014, organizado em quatro perspectivas: Desenvolvimento Sustentável e Competitivo, Sustentabilidade Financeira, Processos Internos e Aprendizado e Competências (Gráfico 3).

Gráfico 3: Mapa de orientações estratégicas corporativas para 2009-2014



Fonte: Elaboração da Área de Planejamento/Departamento de Estratégia Corporativa (AP/DEEST).

O mapa corporativo apresenta, no que diz respeito ao Desenvolvimento Sustentável e Competitivo, as prioridades e ênfases da atuação do BNDES no desenvolvimento brasileiro e propõe que o Banco deve mirar o desenvolvimento de forma integrada e não apenas setorial ou tematicamente.

Para 2009-2014, a prioridade estabelecida para a atuação do BNDES é a infraestrutura. Mas, diferentemente do passado, quando o projeto era o centro das atenções, o Banco, a partir de agora, deve buscar apoiar o projeto e incentivar externalidades positivas a ele associadas e minimizar as externalidades negativas decorrentes de uma intervenção que, em geral, transforma de forma radical o espaço onde este está localizado. Portanto, as prioridades são a infraestrutura e o conjunto de outros investimentos que decorrem de oportunidades oferecidas por uma intervenção de caráter estrutural e integrada no território. Deixa-se de abordar um projeto de investimento isoladamente de seu contexto, para ser considerado o conjunto de iniciativas que serão capazes de afetar positivamente determinado espaço, potencializando o desenvolvimento local, o regional e o do país. Os grandes protagonistas dessa estratégia de desenvolvimento serão as empresas brasileiras e o setor público estadual e municipal. Cabe ao BNDES utilizar, de forma integrada, os instrumentos financeiros e técnicos dos quais dispõe para lograr, em parceria com outros agentes econômicos, uma ação integrada e sistêmica para o desenvolvimento sustentável.

A segunda proposição relevante está relacionada com os projetos de empresas que pleitearem recursos do BNDES. Estes devem ser analisados sob diferentes ângulos, também em uma abordagem integrada. O analista do Banco deve, para cada operação, avaliar a estratégia competitiva de crescimento da empresa, considerando sua capacidade de gestão, seus métodos de governança, sua responsabilidade social corporativa, sua capacidade de inovar e manter-se competitiva, as possibilidades de a empresa inserir-se internacionalmente, por meio de exportações ou de investimentos, os impactos na geração de empregos e no desenvolvimento regional e local. O foco de análise deixa de ser apenas o projeto e relevam-se a empresa e o impacto da operação pretendida para a sua competitividade e sua contribuição potencial para o desenvolvimento brasileiro. Significa mudar procedimentos de avaliação de crédito, considerando não somente os ativos tangíveis, mas, principalmente, os ativos intangíveis – as competências – das empresas, que, na realidade, constituem o sustentáculo de sua sobrevivência nos mercados.

Em terceiro lugar, pretende-se valorizar a estrutura diversificada da economia brasileira e fortalecê-la, a partir do estágio de avanço de cada empresa/setor/cadeia. Parte-se do princípio de que cada sistema produtivo está em um estágio próprio de desenvolvimento e que, a partir deste, deve evoluir na direção das melhores práticas competitivas internacionais. Assim como no passado, a atuação do Banco deve ser abrangente, mas, em cada segmento, precisa estabelecer um foco preciso para os investimentos a serem apoiados. Segmentos com maior possibilidade de inserção internacional, em face das vantagens competitivas já construídas, deverão investir em estratégias de consolidação e internacionalização, para obter posições de liderança mundial. Outros precisarão desenvolver ou consolidar vantagens competitivas para, posteriormente, se lançarem em voos mais elevados de integração a mercados internacionais. Há ainda os que precisam rever suas tecnologias de processo e produto para se manterem competitivos em um contexto de economia de baixo carbono.

Em seguida, está a relação do BNDES com o desenvolvimento de instituições públicas. O BNDES tem papel fundamental no apoio a iniciativas de expansão e modernização de instituições, empresas e agências públicas, seja por meio dos programas de modernização da gestão de estados e municípios, seja por meio do financiamento de estudos voltados para a estruturação de projetos e políticas públicas. Dessa forma, o Banco contribui para a remoção de um dos principais gargalos para o desenvolvimento: a falta de capacidade do setor público para desenvolver bons projetos, por restrição financeira e de gestão ou ainda por possuir quadros técnicos insuficientes para as tarefas que se apresentam para o desenvolvimento brasileiro.

A sofisticação e a complexidade das orientações estratégicas – consentâneas à complexidade da economia brasileira – para o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia do país demandam meios e recursos financeiros, humanos e processos à altura da tarefa.

No que diz respeito à sustentabilidade financeira, a principal orientação estratégica é aumentar o porte do BNDES, por meio da ampliação dos ativos totais e do fortalecimento de sua estrutura patrimonial. Entre 2007 e 2009, o Banco ampliou substancialmente seus ativos, de R\$ 203 bilhões para R\$ 309 bilhões, com um crescimento de 52,4%.⁴ Para fazer face aos desafios de crescimento do investimento e de exposição ao risco de grandes grupos nacionais, sua estrutura patrimonial precisa ser reforçada. Os grupos brasileiros cresceram, partiram para uma estratégia de diversificação de mercados, mediante, inclusive, a atuação em outros países. Para manter sua posição de liderança, esses grupos precisam contar com uma instituição capaz de apoiar a continuidade de seu processo de crescimento. A fim de dar ao Brasil uma posição de destaque nos grandes mercados internacionais e realizar investimentos em áreas estratégicas, como infraestrutura, petróleo e gás, é necessário manter a capacidade de financiamento por parte do BNDES, com a devida prudência bancária e o atendimento à regulação imposta pelas autoridades supervisoras.

Para isso, é necessário desenvolver, ampliar e diversificar as fontes de captação de recursos no país e no exterior, em parceria com a indústria financeira e o mercado de capitais. A internacionalização do BNDES ocupa papel fundamental nesse contexto, assim como o desenvolvimento de novos produtos financeiros que permitam o fortalecimento do mercado de capitais no financiamento do investimento e a possibilidade de reciclagem da carteira do Banco.

No entanto, para a eficácia da ação do BNDES no desenvolvimento do país, continuará sendo essencial o apoio político, institucional e financeiro do Estado brasileiro. Em toda a sua história, a sociedade brasileira propiciou ao Banco os meios para que este executasse a missão a ele conferida: apoiar o investimento no país. Foi assim nos anos 1950, com o Fundo de Reaparelhamento Econômico, e foi assim no fim dos anos 1980, quando na Constituição se estabeleceu que 40% dos recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) fossem aplicados no BNDES para viabilizar as ações do Banco e dar segurança de longo prazo aos retornos esperados desse fundo. Durante o período 2008-2010, o Tesouro Nacional aportou recursos expressivos ao BNDES, suficientes para que o Banco continuasse a financiar o investimento no país em condições atrativas ao investidor e competitivas com a indústria financeira internacional. Essas ações deverão manter íntegro o BNDES no princípio dos anos 2010.

Desde a perspectiva do Tesouro Nacional, a crescente demanda por recursos do BNDES significa que a economia brasileira está avançando e que a capacidade produtiva está se ampliando. Portanto, está-se investindo na sustentabilidade de longo prazo do desenvolvimento do país. Mirando a história, esse tipo de percepção deverá também estar presente quando, no futuro próximo, o Estado e a sociedade brasileira debaterem as fontes de financiamento de longo prazo do BNDES.

⁴ Balanço BNDES.

Mas, além da garantia de recursos para o desenvolvimento brasileiro, como em toda instituição financeira, as orientações estratégicas do BNDES atentam para a importância do aperfeiçoamento das metodologias de avaliação e precificação de risco de projetos e empresas. Essa orientação é fundamental para ampliar o acesso ao crédito, principalmente por parte de pequenas e médias empresas. Nesse sentido, o BNDES já vem atuando na constituição de fundos de garantia do investimento e na revisão de sua política de crédito, de forma a integrar princípios de prudência bancária com maior exposição ao risco de financiamento a projetos considerados fundamentais ao desenvolvimento brasileiro.

Com relação aos processos internos, mais uma vez integração é a palavra de ordem. O BNDES é uma instituição privilegiada, ao atuar em diferentes áreas do desenvolvimento brasileiro (atividades produtivas, infraestrutura, inovação, social, meio ambiente e desenvolvimento regional), por possuir diferentes instrumentos para apoio financeiro (renda fixa, renda variável, recursos não reembolsáveis, cartão de crédito e operações estruturadas com mitigação de risco) e por apoiar um amplo espectro de clientes (micro, pequenas, médias e grandes empresas, públicas e privadas, estados, municípios, agentes financeiros e organizações não governamentais). A instituição pode e deve integrar ações em prol do desenvolvimento, por meio da ação coordenada de seus diferentes instrumentos no apoio aos seus vários clientes. É, portanto, uma das poucas instituições que podem, com base nesse diferencial, adotar uma abordagem integrada para o investimento. Dessa forma, são necessários processos e tecnologia da informação que suportem essa integração, o que enseja a orientação relativa aos processos internos, a implantação da gestão integrada de recursos, processos e ativos do Banco. O desafio que se coloca consiste em elevar a eficácia de sua atuação, pela busca de melhoria contínua da qualidade nos processos de análise e de concessão de crédito e de otimização de tempo para o atendimento dos clientes do BNDES.

Apoiar o desenvolvimento do país, com eficácia e transparência no uso de recursos públicos, atendendo sempre aos princípios de prudência bancária, é requisito para o fortalecimento do BNDES como instituição de Estado. Naturalmente, então, o Banco deve manter um relacionamento de parceria e respeito com o Executivo, com o Congresso Nacional e com os órgãos de controle, regulação e supervisão bancária.

Na perspectiva de aprendizado e competências, ressaltam-se não só as competências técnicas, como também as competências executivas, a capacidade de articulação, o conhecimento analítico e a visão estratégica. A orientação, portanto, é valorizar as pessoas, promovendo o conhecimento e a capacidade analítica e operacional do corpo funcional.

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

A orientação da Presidência e da Alta Administração foi clara: o Plano Corporativo deve ser a ferramenta de gestão da instituição. Portanto, além das proposições orientadas a fortalecer o BNDES para fazer face aos desafios do desenvolvimento brasileiro, foi essencial desenhar, propor e iniciar um processo de implementação do Planejamento Corporativo 2010-2014.

Assim, foi estabelecido um sistema de governança para a gestão do processo de Planejamento Corporativo:

- O Comitê de Planejamento, formado pelo presidente, pelo vice-presidente, pela diretoria e pelos superintendentes, é a instância de definição e acompanhamento dos rumos da instituição.
- O Comitê Gerencial, composto pelos superintendentes do Banco, é a instância da gestão, da execução das orientações emanadas pelo Comitê de Planejamento. Este se reúne a cada três meses e o Comitê Gerencial tem sua rotina semanal.
- O Programa de Trabalho bianual e o Plano Corporativo quinquenal são apreciados e aprovados pelo Conselho de Administração do BNDES.
- A Área de Planejamento tem o papel de secretaria técnica do processo de planejamento.

Essa estrutura de governança é essencial para assegurar a internalização do planejamento em todos os níveis hierárquicos do Banco e a sua efetiva implementação. A ampla participação do corpo funcional, durante o processo de construção da proposta do plano (mais de 600 pessoas envolvidas), e o desdobramento do Mapa Estratégico do Banco para todas as áreas foram os mecanismos utilizados para assegurar a integridade do plano e a sua transformação como ferramenta de gestão. Pela primeira vez, priorizou-se a implantação de um sistema de monitoramento inspirada no Balance Scorecard (BSC), que permite o acompanhamento da execução da estratégia definida. Esse processo garante o alinhamento estratégico das ações de cada área às orientações corporativas, ao mesmo tempo que possibilita a comunicação da estratégia para cada funcionário da instituição.

Outra característica que diferencia esse planejamento é o fato de ter sido construído e implantado integralmente com recursos internos e de forma participativa, o que facilita a sua internalização como rotina permanente da organização.

Para acelerar as necessárias transformações internas na gestão de recursos, foi criada uma diretoria corporativa para administrar os recursos responsáveis pelo novo posicionamento estratégico desejado e pela eficácia e eficiência de uma instituição financeira de desenvolvimento: recursos humanos, processos e tecnologia de informação.

O caminho de transformação iniciado no passado, por meio de uma visão de melhoria operacional, com a implantação do AGIR, vem se consolidando com a instalação do Planejamento Corporativo, com a administração estratégica de recursos humanos e com o desenho e a adoção de novas metodologias e processos que darão base para a implantação da nova tecnologia de informação.

Além do esforço do desdobramento da estratégia corporativa para as Áreas, o ano de 2009 apresentou, de imediato, grandes desafios para a implantação do Planejamento Corporativo. O BNDES, que vinha apoiando a elevação da taxa de investimento da economia, teve de adotar medidas emergenciais para manter o nível da atividade econômica, lançando inicialmente programas que suprissem a falta de crédito na economia brasileira. Adicionalmente, o BNDES teria de encontrar novas formas de solucionar a disponibilidade de recursos para a continuidade de seus desembolsos, já que o mercado se fechou para todas as possibilidades de novas captações.

Ao mesmo tempo, não se podia perder de vista os objetivos de longo prazo. O Banco, para garantir a retomada do seu papel, lançou, em conjunto com o governo federal, medidas que estimularam o investimento e a inovação, por intermédio do Programa de Sustentação do Investimento. O governo brasileiro adotou uma postura de estímulo à produção, por meio de incentivos tributários ao consumo e ao investimento, e garantiu ao BNDES a disponibilidade de recursos para que este permanecesse na sua missão de financiamento dos investimentos.

No que diz respeito aos investimentos de infraestrutura, não se verificou qualquer desaceleração, e esse segmento ganhou relevância para a sustentação do investimento do país. Os estados, que viram a sua arrecadação cair em função da crise, tiveram seus planos de investimentos garantidos por uma parceria do BNDES com o Tesouro Nacional, para manter gastos de capital sem comprometer as metas fiscais.

CONCLUSÕES

O Planejamento Corporativo permitiu ao Banco a flexibilidade de adaptação imediata a um novo ambiente interno, mantendo o rumo traçado para o médio prazo. Assim, imediatamente à sua finalização, o Plano Corporativo enfrentou e venceu um grande teste de eficácia.

Avançou na adaptação de políticas voltadas para os destaques estratégicos do Planejamento Corporativo: inovação e desenvolvimento regional, local e socioambiental; criou novas metodologias de análise que possibilitam uma abordagem integrada do desenvolvimento; adotou novas políticas de crédito que permitem maior exposição ao risco, ao mesmo tempo que se tomavam medidas adicionais de prudência bancária; e iniciou o processo de

internacionalização do Banco, para garantir às empresas brasileiras as condições de apoio financeiro à sua busca de liderança global e consequentemente de transformação do Brasil em economia relevante no contexto internacional.

Está se aproximando o momento de a sociedade brasileira novamente decidir qual o papel que o BNDES deverá exercer no desenvolvimento do país. O BNDES saiu de um patamar de operações entre R\$ 30 bilhões e R\$ 50 bilhões por ano para um patamar de R\$ 90 bilhões a R\$ 120 bilhões por ano no futuro próximo. Sua estrutura financeira e patrimonial não foi desenhada para esse porte; seus métodos de gestão, seu quantitativo técnico, sua base tecnológica e de processo, também não. Nas ações de caráter interno, o BNDES está avançando e terá condições de continuar a atender às demandas derivadas do desenvolvimento do país.

Os próximos anos serão de crescimento e de expansão de investimentos em infraestrutura, em inovação e em internacionalização. O BNDES está se preparando para atender a essas novas demandas com eficácia. Não é pretensão da instituição substituir outros agentes na função de financiar o desenvolvimento. Pelo contrário: a expansão da economia brasileira demanda a ação efetiva e ampliada do mercado de capitais, de investidores institucionais e bancos. O BNDES, com sua experiência, é um parceiro estratégico para esses atores.

O BNDES, na atual administração, está tendo a oportunidade de se preparar para cumprir papel fundamental no desenvolvimento do país e enfrentar desafios múltiplos de evolução e aperfeiçoamento da instituição. Parafraseando Thomas A. Edison, “boa sorte é o que acontece quando a oportunidade encontra o planejamento”.

REFERÊNCIAS

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). *Planejamento Corporativo BNDES: 2009-2014*.

Rio de Janeiro: BNDES, 2009.

LUCAS, Luiz Paulo Vellozo. *Integração competitiva: uma nova estratégia para a industrialização brasileira*.

Trabalho apresentado no “Encontro sobre as Perspectivas das Políticas de Industrialização nos Países em Desenvolvimento”, organizado pela UNIDO, Viena, abr. 1989, mimeo.

MOURÃO, Julio Olimpio F. A integração competitiva e o planejamento estratégico no Sistema BNDES.

Revista do BNDES, v. 1, n. 1, jun. 1994.