

Estudo de casos

<http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>

ESTUDO DE CASOS

4 - ESTUDO DE CASOS

Objetiva este anexo resumir algumas operações efetuadas pelo Sistema BNDE, que exemplificam sua flexibilidade ante empreendimentos complexos, cuja viabilização, sob controle privado nacional, dependia de um apoio pouco ortodoxo.

As empresas não são identificadas, pois a finalidade principal é descrever as características da operação em si, como mecanismo de apoio ao desenvolvimento do capitalismo nacional.

CASO A

A partir de análise do setor de forjaria e fundição, o BNDE identificou a falta de uma unidade industrial extra-pesada, capaz de produzir certas peças para setores como naval, siderúrgico, elétrico e nuclear, supridos por importações.

Em face da expectativa de crescimento desses setores, a dependência ante a importação representava um ônus para o País; ademais, ao acentuado caráter estratégico da forjaria/fundição extra-pesada, somaram-se as perspectivas de exportação. A conjugação desses fatores induziu à conclusão sobre a prioridade em implantar uma empresa com capacidade de processar peças de até 120 t (forjadas) e 150 t (fundidas), em prensas de 6.000 a 8.000 toneladas. Na ocasião havia, no máximo, prensas de 2.000 t, para peças de até 25 t (forjadas) e 50 t (fundidas). Pensava-se, portanto, em dotar o País de uma empresa de porte pouco encontrado no resto do mundo.

Tal empreendimento implicava investimentos elevadíssimos, sob condições de rentabilidade não plenamente conhecidas. Havia a alternativa de realizá-lo sob a égide estatal, com argumentos econômicos e técnicos favoráveis. O BNDE propugnou, contudo, por uma solução privatizante, como

oportunidade de se projetar e elevar a dimensão de um grupo genuinamente nacional.

Procurou-se um grupo que, por sua tradição, conhecimento tecnológico e porte, pudesse assumir tal desafio, oferecendo o BNDE formas heterodoxas de apoio, que compensassem os riscos contidos no empreendimento, desprezando os critérios usuais de vínculo entre o vulto do aporte financeiro e a dimensão do cliente.

Assim, foram mobilizadas quase todas as formas de colaboração disponíveis: financiamento direto do BNDE; participação acionária da EMBRAMEC, em 50% do capital (sem direito a voto); crédito FINAME para aquisição de todo o equipamento nacional; aval para a importação de equipamentos; e financiamento a acionista. Este conjunto de mecanismos representou aproximadamente 80% do investimento (estimado em cerca de US\$ 500 milhões). Quanto aos 20% restantes, os empresários irão aplicá-los, sobretudo, nas etapas finais do investimento, utilizando os recursos gerados com o funcionamento parcial da indústria. Por outro lado, para aproveitar a vigência da correção monetária pré-fixada (final de 1975), aprovou-se a operação antes de uma série de definições importantes, tais como localização e aspectos técnicos fundamentais.

Portanto, através de um processo altamente versátil, maximizou-se a magnitude do apoio financeiro, minimizando-se a ingerência estatal no comando decisório. Note-se inclusive, nesse particular, que em relação a uma questão de crucial importância - a de localização - a posição do Banco diferiu da do empresário. Considerando, no entanto, que apesar de não julgar a melhor a escolha do empresário, ainda assim o projeto era economicamente viável, prevaleceu a posição do empresário.

CASO B

A fundição X, cliente antiga do Banco, não ocupava posição relevante em seu setor. No início dos anos 70 resolveu dar um salto, tanto em termos de escala de produção quanto em nível tecnológico, buscando atingir padrões europeus.

Para alcançar a meta pretendida, sem perda do controle acionário, o grupo empresarial necessitava de um apoio financeiro desproporcional ao seu porte e, portanto, difícil de ser oferecido por um banco que obedecesse a critérios clássicos de avaliação.

Procurando o BNDE, a empresa iniciou intensas negociações, com base apenas em um "programa de intenções", obtendo financiamento mesmo sem dispor do projeto detalhado, que foi sendo apresentado em partes, ao longo dos desembolsos.

A viabilização dos planos da empresa implicou no apoio do BNDE através de financiamento direto, prestação de aval, financiamento a acionista, crédito FINAME e encaminhamento à Finep. Esse conjunto resultou em canalização de recursos equivalente a aproximadamente 5 vezes o capital da empresa e mais de 70% do investimento, inclusive giro.

Hoje a empresa é, provavelmente, a mais moderna fundição de ferro do País, compondo, com outras unidades produtivas, um diversificado conglomerado industrial. Seu Centro de Pesquisas lhe proporciona uma capacitação tecnológica que, conjugada ao seu porte, lhe confere uma posição ímpar no setor.

CASO C

Grande indústria alemã de bens de capital, detentora de tecnologia avançada, decidiu se instalar no Brasil. Ao tomar conhecimento dessa decisão, importante empresa

nacional, já operando no setor, procurou o BNDE na primeira metade dos anos 70, com o objetivo de obter cobertura para sua tentativa de associação com o investidor estrangeiro, permitindo, assim, acesso nacional ao controle do empreendimento, inclusive quanto aos seus aspectos tecnológicos.

A ação do Banco permitiu concretizar os propósitos do grupo brasileiro, garantindo, ainda, a maioria nacional no capital da empresa, devido à pequena participação acionária do BNDE. A operação total foi composta de financiamento ao investimento, prestação de aval, financiamento ao acionista nacional e participação acionária do Banco, totalizando elevado percentual do montante transacionado.

CASO D

Pequena indústria, do ramo de insumos siderúrgicos, manifestou ao Banco intenção de se expandir. Estimulando a empresa a ampliar substancialmente seus propósitos iniciais, o BNDE colaborou na elaboração de um programa ambicioso.

A concretização do programa demandava um aporte financeiro extremamente alto em relação ao capital, patrimônio e grau de endividamento da empresa, fixando-se a níveis inaceitáveis em termos bancários, devido aos baixos índices de garantia. Essa atitude do Banco fundamentou-se na capacidade empresarial demonstrada pelo grupo e na convicção de que o projeto iria preencher um espaço vazio na economia brasileira.

Assim, ofereceu-se financiamento ao investimento, aval à importação de equipamento e financiamento à **holding**. Este é um caso típico de empresa que recebeu sucessivos apoios do Banco, sendo o primeiro ainda no âmbito do Fipeme, até assumir a posição atual.

CASO E

Um grupo nacional de pequeno porte decidiu empreender um projeto de reflorestamento, utilizando os então recém-criados incentivos fiscais, com o objetivo de posteriormente montar um projeto de celulose, voltado para exportação. A esse núcleo inicial juntou-se um vasto número de acionistas de várias dimensões e origens setoriais. Faltando esquema financeiro suficiente para promover a implantação da unidade produtiva, na escala desejada, procurou-se o apoio de agência internacional de crédito. Após longas negociações, essa agência manifestou descrença quanto à possibilidade de êxito de uma fábrica de celulose, de dimensão tão elevada, em país não desenvolvido.

Assumiu então o BNDE o financiamento do empreendimento, pois dificilmente seria possível dispor de outra fonte interna de recursos apta a absorver os valores extremamente altos do investimento, sob diversas modalidades operacionais; isto é, a modalidade "participação acionária" permitiu a alocação de recursos, sem incidir sobre o endividamento da empresa.

A viabilização do projeto resultou de um diversificado conjunto de mecanismos de apoio, incluindo financiamento do Banco, participação acionária via FIBASE (ações preferenciais), participação acionária do BNDE, aval "stand by" para eventuais empréstimos e crédito "stand by" (como reserva, caso não houvesse solução para outros itens do investimento).

Além da fábrica em si, o Sistema BNDE canalizou recursos para o resto do complexo, incluindo equipamento urbano, sistema de captação de águas, porto especializado e Centro de Pesquisa e Desenvolvimento. À época de aprovação do contrato, poucos detalhes do empreendimento estavam definidos, a não ser o projeto específico da unidade de celulose.

O aporte do Sistema BNDE representou aproximadamente 75% do investimento total, estimado em US\$ 560 milhões, que conta com participação minoritária de capital estrangeiro.

CASO F

A criação de uma base científico-industrial capaz de desenvolver "know-how" de fabricação de componentes eletrônicos, teve como marco inicial a implantação, em 1969, do laboratório de Microeletrônica na Escola Politécnica da USP, que recebeu do Funtec vultosos recursos a fundo perdido.

Em 1974, com a implantação da primeira empresa nacional produtora de diodos e transistores, o "know how" desenvolvido por aquela entidade de pesquisa apresentou suas primeiras aplicações produtivas, propiciando a substituição de importações.

Esta empresa não possuía nenhuma experiência no setor, aceitando o Banco correr os riscos decorrentes do esforço de absorção tecnológica que o grupo necessitava fazer. Neste sentido, agiu o Banco como catalizador para que o grupo recebesse assistência técnica do laboratório de microeletrônica para a implantação da unidade industrial.

Mais recentemente, vem se capacitando a produzir componentes eletrônicos de maior sofisticação, firmando contratos com a USP com a colaboração do Funtec, que também financiou a implantação de laboratório próprio da empresa, em condições fortemente subsidiadas, para adaptação do "know how" às suas linhas produtivas.

Portanto, a partir de um amplo apoio do BNDE, foi possível criar tecnologia em uma instituição de pesquisa e garantir a uma empresa nacional as condições necessárias para aproveitar industrialmente os resultados obtidos. Como é natural em processos desse tipo, inúmeras dificuldades foram enfrentadas pela empresa, mantendo o Banco uma atitude flexível, consciente do potencial deste empreendimento.