



INFORME BNDES

JULHO/92

NOTICIÁRIO PARA A IMPRENSA • DISTRIBUIÇÃO NACIONAL • ANO V • Nº 54

Reestruturação empresarial, a chave da competitividade

O BNDES já está recebendo pedidos de apoio financeiro para operações de fusão, aquisição, incorporação, cisão e outras estratégias empresariais dessa natureza, no âmbito do novo Programa de Reestruturação e Racionalização Empresarial. A participação do Banco (incluindo as subsidiárias Finame e Bndespar) no investimento total, em cada operação, poderá chegar a 70%. A taxa de juros mínima será de 9% ao ano mais atualização monetária pela TR e/ou "cesta de moedas", e o prazo máximo para amortização será de 9 anos.

Como agente financiador de transformações estruturais na economia, o BNDES considera a reestruturação e a racionalização do parque produtivo uma peça-chave para a evolução das empresas brasileiras. Sua experiência

nesse tipo de operação foi aprofundada pela prática como gestor do Programa Nacional de Desestatização — processo durante o qual o Banco atua sobre acordos de acionistas, reestruturação financeira, modelos de gestão, determinação de preço de ações e modelos de venda.

O programa será executado a partir da demanda de empresas que queiram adquirir ou agrupar outras unidades segundo a diretriz de aumento da competitividade. A lógica destas operações será determinada por mecanismos de mercado. Como resultado positivo do programa, não só os ativos estarão preservados como as empresas resultantes da operação terão mais solidez e melhores condições de competitividade.

A Bndespar poderá participar acionariamente da empresa que

resulte da operação de reestruturação e racionalização, desde que venha a se constituir em companhia de capital aberto com ações negociadas em Bolsas. Neste caso, a subscrição de valores mobiliários dar-se-á através de oferta pública em que a garantia prestada pelo BNDES não excederá a 30% do valor da emissão.

Os itens financiáveis são os seguintes:

- investimentos fixos pertinentes, incluindo-se obras civis, transferência de ativos, revisão de instalações e custos envolvidos para colocar a empresa em funcionamento ("custos de partida");

- modernização do processo produtivo, incluindo-se adequação de equipamentos, automação, controle de qualidade, e gastos com treinamento de pessoal e tecnologia;

- modernização organizacional, incluindo-se aperfeiçoamento gerencial, informatização e custos de aglutinação;

- capital de giro associado aos investimentos fixos e reestruturação do giro operacional da nova empresa;

- compra de ações, no caso de incorporação e aquisição de empresas;

- gastos com consultoria para projeto e gerenciamento do processo de reestruturação.

Ao anunciar a criação do novo Programa, o presidente do BNDES, Eduardo Modiano, informou que, nas operações de reestruturação e racionalização empresarial, o BNDES não dará créditos para saneamento financeiro "nem apoiará empresas que não possam ser competitivas".

Economia aberta impõe modernização

O objetivo principal do BNDES, com a criação do Programa de Reestruturação e Racionalização Empresarial, é dotar as empresas de condições adequadas para enfrentarem a crescente e cada vez mais acirrada concorrência internacional, atrair fluxos de capital e absorverem os benefícios dos novos paradigmas tecnológicos e gerenciais.

A necessidade de agilizar este processo no Brasil — entende o BNDES — é ainda mais urgente quando se observa que a política de abertura comercial exige das empresas aceleração de seus processos de modernização. Mesmo empresas com boa capacitação tecnológica e razoável posição de mercado defrontam-se a cada momento com a necessidade de realizar investimentos nesta direção. Neste caso, ações

financiadoras específicas que viabilizem o ajuste destas empresas às novas condições do mercado podem acarretar a preservação de ativos de boa qualidade sem perdas econômicas e sociais irreparáveis.

Como ocorreu em outros países capitalistas que passaram por experiência semelhante, entende-se que também no Brasil é necessário sustentar um processo de reestruturação compreendendo capacitação

tecnológica, reorganização de sistemas de produção e gerenciamento, e a realização de operações de fusões, aquisições etc. Esse processo tem permitido alcançar escalas produtivas e empresariais mais competitivas do ponto-de-vista internacional. A própria qualidade de gestão é beneficiada pela incorporação de novas técnicas de gerenciamento interempresarial.

Duas operações em análise: GE/Villares e Elebra/Rima

O BNDES já está analisando dois pedidos de financiamentos, no valor total de Cr\$ 92,49 bilhões, a projetos de reestruturação empresarial envolvendo quatro empresas: a Rima Impressora e a Elebra Informática, que vão realizar a fusão das atividades de produção de impressoras; e a Indústrias Villares e a General Electric, que estudam a

criação de uma joint-venture para a produção de motores elétricos, locomotivas, pontes rolantes seriadas e serviços relativos a esses produtos.

O pedido de financiamento apresentado pela Rima é de Cr\$ 14,6 bilhões, sendo Cr\$ 4,27 bilhões através de participação da Bndespar e o restante por financiamento direto do BNDES, para um

investimento total de Cr\$ 32,38 bilhões. Com essa operação, as empresas pretendem aumentar sua competitividade, obtendo ganhos de escala e de participação no mercado.

A Indústrias Villares e a General Electric solicitaram ao BNDES apoio financeiro de Cr\$ 77,89 bilhões, para um investimento total de Cr\$ 93,47 bilhões. A joint-ven-

ture projetada pelas empresas atende aos objetivos do Governo Federal e em particular do Programa de Reestruturação empresarial do BNDES para o setor de bens de capital: aumentará a capacidade de competição, obtendo ganhos de escala, redução de ociosidade e melhoria de qualidade. A nova empresa ficará instalada na atual fábrica da GE em Campinas.

Participação do Banco em projetos tecnológicos agora chegará a 80%

Em outra mudança importante em suas políticas operacionais, o BNDES decidiu elevar em dez pontos percentuais os níveis de participação do Banco no investimento total em projetos apoiados no âmbito do Programa de Tecnologia. Empreendimentos tecnológicos passam assim a ter os mais altos índices de participação da instituição.

No Subprograma de Qualidade e Produtividade, a participação máxima

do BNDES no investimento total é agora de 70%; e no Subprograma de Capacitação Tecnológica é de 80%. As novas condições de financiamento consolidam o tratamento mais favorecido que o BNDES dá aos projetos que representam avanço tecnológico: prazos mais dilatados, níveis de participação mais elevados e taxas de juros mais baixas.

São estas as condições financeiras nos dois subprogramas:

Subprogramas	Participação máxima total do Sistema BNDES (%)	Condições para o produto "Financiamento à Empresa"			
		Taxa de juros mínima (% a.a.)	Prazo máximo (anos)	Atualização monetária	Modalidade de financiamento
Capacitação Tecnológica	80	6	10	TR	Direta, indireta e consorciada
Qualidade e Produtividade	70	6	5	TR e cesta de moedas	Direta, indireta e consorciada

Métodos para organizar produção devem preceder inovações tecnológicas

Os esforços empreendidos pelas empresas para se tornarem mais competitivas não precisam depender sempre de volumosos investimentos em tecnologia. Ao contrário, em diversos ramos da indústria a melhoria de qualidade e a redução de custos e preços dos produtos podem ser obtidas pelo uso de métodos e técnicas de organização de produção e gestão de qualidade. Com essas inovações organizacionais, empresas do mundo inteiro têm obtido ganhos e economias com elevados aumentos de produtividade sem precisar fazer grandes inversões financeiras.

Estas constatações fazem parte do estudo "Organização da produção e gestão da qualidade", recém-concluído pelo Departamento de Estratégias de Desenvolvimento do BNDES. Segundo o trabalho, que avaliou a utilização das inovações organizacionais nas indústrias automobilística, alimentícia e de calçados no Brasil, "a adequada organização e gerenciamento da produção é uma pré-condição à introdução de inovações tecnológicas, uma vez que a automação de processos mal organizados não é capaz de promover plenamente os possíveis ganhos daí advindos".

Constata o estudo que técnicas como "just-in-time", "kan-ban" e "total quality management" podem ser adotadas com um custo financeiro muito pequeno e altos ganhos em produtividade, mas requerem uma "acentuada mudança na mentalidade empresarial e gerencial, no sentido da valorização do trabalhador", que passa a ser visto como "um ser pensante e cooperativo, capaz de assumir maiores atribuições e responsabilidades".

Parte das empresas visitadas aponta, no estudo, os re-

ursos humanos como os principais responsáveis pelas melhorias alcançadas e dá atenção especial aos investimentos em educação e treinamento.

Como resultado das técnicas adotadas vem sendo observada uma tendência à maior cooperação e interdependência entre as empresas e seus fornecedores e clientes, com melhorias de qualidade do produto e reduções de custos para ambas as partes.

As constatações obtidas no trabalho junto às empresas já foram utilizadas pelo Banco na reformulação de seu Subprograma de Qualidade e Produtividade. Além de reduzir a taxa de juros reais de 9% para 6% e ampliar o prazo máximo de amortização para cinco anos, o Banco passou a dar maior ênfase ao apoio à implantação de sistemas de gestão da qualidade e dos projetos deles derivados. Como gestão de qualidade, o BNDES definiu o conjunto de procedimentos adotados por uma empresa em todas as suas atividades (e não mais apenas no âmbito restrito da produção) para garantir o atendimento das necessidades do mercado em que atua.

O trabalho foi coordenado pelo gerente do Departamento de Estratégias de Desenvolvimento do BNDES, engenheiro Gustavo Mello, e contou com a participação de 18 economistas e engenheiros do BNDES e sua subsidiária BNDESPAR. Para sua realização, as equipes visitaram no ano passado 31 empresas, como Autolatina, GM, Volvo, Fiat, Mercedes, Nestlé, Belprato, Alpargatas, Vulcabras; e sindicatos, associações setoriais e instituições de pesquisa, como Anfa-vea, Sindipeças, Embrapa e Associação Brasileira de Indústrias de Alimentos.

INFORME BNDES

Av. Chile, 100 — 12º andar — CEP 20139 — Rio de Janeiro — RJ
Tels.: 277-7191 / 277-7294 / 277-7096 / 277-7802 —
Telex: (21) 34110 — Fax: (021) 262-8827 / 262-8513

Brasília — DF
Edifício BNDES — Setor Bancário Sul — Conj. 1 — Bloco E
— 12º andar — CEP 70070
Tel.: 225-8655 — Telex: (61) 1190 — Fax: (061) 225-6449

São Paulo — SP
Av. Paulista, 460 — 12º e 13º andares — CEP 01310
Tel.: (011) 284-0502 — Telex: (11) 35568 — Fax: (011) 251-5917

Recife — PE
Rua do Riachuelo, 105 — 7º andar — CEP 50000
Tel.: 231-0013 — Telex: (81) 2016 — Fax: (081) 221-4983

BNDES, 40 anos de compromisso com o futuro

Eduardo Modiano

Sempre acompanhei com admiração a trajetória do BNDES. Agora, que presido o Banco — uma instituição que acaba de completar seus 40 anos —, sinto também orgulho por sua atuação como um genuíno agente de mudanças no País. A principal marca do BNDES é a visão voltada para o futuro, a vocação de agente da modernização.

Foi o BNDES que introduziu no País a cultura da análise de projeto. Foi, primeiro, o banco da infra-estrutura, depois, o banco da siderurgia; depois, comandou o aprofundamento do processo de substituição de importações.

Nele forjou-se um modo de pensar nosso país através do trabalho de transformar sonhos em projetos, projetos em obras, obras em desenvolvimento.

Ele foi berço de técnicos que criaram um projeto de futuro para o Brasil; e foi executor da formidável operação de implantar o parque industrial. Foi reflexão e foi impulso. Foi engenheiro, foi economista e foi até sociólogo da experiência brasileira.

Foi teórico e foi prático da industrialização. Formou uma geração de homens públicos que marcou a paisagem intelectual brasileira do pós-guerra, retirando saber do duro e áspero contato com a realidade, e da vontade de transformá-la.

O BNDES foi e é modelo de administração do setor estatal. Firmou um padrão ético no trato da coisa pública, combinando a autoridade da formulação econômica com a autoridade da atitude moral.

No começo da década de 80 o banco anteviu a necessidade de fortalecer as empresas brasileiras para competirem melhor; e a própria necessidade de abertura da economia. Cunhou então o conceito de

“integração competitiva”, a pedra de toque desse processo.

Foi assim o BNDES o banco da industrialização brasileira e foi também um banco de idéias sobre o Brasil. O Banco se confunde, ao longo de sua existência, com a história recente do Brasil, com os anseios de progresso e soberania.

Qual o resultado desse trabalho de quatro décadas? Numa palavra: a de uma indústria nascente no pós-guerra o Brasil tornou-se o único país não pertencente ao Primeiro Mundo com um parque industrial completo e integrado.

E agora, nos anos 90? O BNDES continua de olhos postos no futuro, procurando sempre respostas para as

empresas; e viabilizam-se modelos modernos de administração empresarial, como a gestão compartilhada.

Com suas formulações e com sua atuação, o BNDES sempre fez política industrial. Hoje continua fazendo. Não mais definindo o apoio por setores, por segmentos, mas privilegiando a alavancagem dos “fatores de competitividade”, como qualidade total, tecnologia e aprimoramento de mão-de-obra.

Nesse novo quadro, as linhas de crédito que criamos somam-se à vontade empresarial de mudar. O BNDES hoje financia e incentiva os investimentos em capacitação tecnológica, e a adoção de métodos adequados de

energia, transportes, comunicações —, o BNDES vem atuando para ampliá-la e modernizá-la e procura encorajar a participação do setor privado em projetos nessa área. Nesse papel o Banco concretiza uma nova vertente do trabalho de reforma do papel do Estado. Que é, na verdade, um novo capítulo do processo de privatização, com a desestatização de serviços públicos.

Em junho último, mês do 40º aniversário do Banco, lançamos uma inovação de grande importância — o Programa de Reestruturação e Racionalização Empresarial, que fomenta fusões, incorporações ou outras adaptações em ramos que estejam muito concentrados, ou muito “pulverizados”, ou que desejem concentrar-se em seus “nichos de competitividade”. Com esse apoio viabilizamos transformações, mas, atenção, sem imposição nem intervencionismo, sem contrariar ou agredir os movimentos de mercados, mas oferecendo-lhes nossos programas e produtos. Nosso Programa de Reestruturação e Racionalização Empresarial não tem dirigismos nem contempla substituição de passivos com instituições financeiras. Também não apoiará empresas que não possam ser competitivas.

Muito já foi feito; mas muito há por fazer. Em 1992 o BNDES é tão importante como há 40 anos. A agenda para o futuro traz-nos novos desafios.

O crescimento econômico é um meio. Um meio para alcançar o desenvolvimento social, o desenvolvimento humano. Nossa sociedade é tragicamente excludente. Na virada do milênio a chave do desenvolvimento é o homem. Modernizar o Brasil é dar ao nosso desenvolvimento conteúdo de justiça social. Assim pensa, assim age o BNDES.

**“A marca do BNDES
é a visão voltada
para o futuro,
a vocação de agente
da modernização”**

angústias do desenvolvimento. Sinto-me orgulhoso de, nesta minha gestão, ter participado do trabalho de engajar o Banco nas duas grandes tarefas de hoje: a modernização do parque produtivo e a redefinição do papel do Estado. O BNDES tornou-se, assim, o banco da produtividade; o banco da competitividade; e — como órgão gestor do Programa Nacional de Desestatização — o banco da privatização. Com o processo de privatização, que é fundamental para a modernização da economia, avança-se na desconcentração industrial, reduz-se o peso dos monopólios, cartórios e cartéis; amplia-se e consolida-se o mercado de capitais, democratiza-se o capital das

gestão da qualidade. Tem uma carteira de investimentos de risco (o Contec) em pequenas empresas de base tecnológica, geralmente carentes de capital. Financia o comércio exterior, com o Finamex e o apoio às importações de máquinas. Financia, com recursos que capta no exterior, os projetos de empresas estrangeiras aqui instaladas. Ampliou o apoio à agroindústria, com prioridade para os projetos que estejam na última fronteira tecnológica; e impulsiona a modernização e a mecanização no campo, agora financiando também a compra de máquinas por pessoas físicas (Finame Agrícola). Preocupado com a estagnação e a deterioração de nossa infra-estrutura —

Consultas para financiamentos somam Cr\$ 7,8 trilhões

As cartas-consulta recebidas pelo Sistema BNDES (pedidos de financiamento contendo os dados elementares sobre o projeto e a empresa) no período de janeiro a maio deste ano já somavam um valor total de Cr\$ 7,8 trilhões (cerca de US\$ 3 bilhões em valores de fim de maio), com um crescimento real de 83% em relação ao mesmo período do ano passado. Os enquadramentos (cartas-consulta acolhidas por representarem pedidos de crédito considerados passíveis de apoio por parte do Banco) alcançaram a soma de Cr\$ 7,3 trilhões (US\$ 2,8 bilhões) nos cinco primeiros meses do ano, com um crescimento real de 97%.

Os desembolsos para financiamentos a investimentos na produção, de janeiro a maio, atingiram o valor de Cr\$ 2,89 trilhões (o equivalente a cerca de US\$ 1,1 bilhão), com um crescimento real de 16% em relação ao mesmo período de 1991. As aprovações para financiamentos somaram Cr\$ 4,39 trilhões (US\$ 1,69 bilhões), com um aumento real de 68%.

Os desembolsos específicos do BNDES (excluídas a Finame e a Bndespar) totalizaram Cr\$ 1,37 trilhão de janeiro a maio, com queda real de 5% em relação ao mesmo período do ano passado. Esta queda deveu-se a dois fatores: este ano houve postergação no cronograma de alguns grandes projetos, como os da Ferronorte e da Riocell, o que levou a um adiamento

dos desembolsos; e no início do ano passado houve desembolsos expressivos para alguns projetos de grande porte em fase de conclusão, como os da Bahiasul e da Copene.

SETORES — Do total de US\$ 1,1 bilhão de liberações de recursos, US\$ 585 milhões foram desembolsados para a indústria de transformação; US\$ 380 milhões para serviços; e cerca de US\$ 140 milhões para agropecuária.

Na área da indústria, o ramo com maior volume de desembolsos foi o de papel e papelão, com US\$ 140 milhões. Seguem-se agroindústria, com US\$ 92 milhões, e química, com US\$ 91 milhões. Em serviços, os maiores destaques foram transportes, com US\$ 243 milhões, e de serviços de utilidade pública, com US\$ 69 milhões.

FINAME — Tiveram um crescimento real de 78% os desembolsos da Finame (financiamentos para compra de máquinas e equipamentos), totalizando Cr\$ 1,4 trilhão (cerca de US\$ 560 milhões) nos cinco primeiros meses de 1992. O maior volume de desembolsos no período ocorreu no âmbito do Programa Automático: Cr\$ 627 bilhões (US\$ 240 milhões), 71% a mais que nos cinco primeiros meses do ano passado. Mas o maior crescimento real ocorreu no Programa Agrícola: 611% em relação ao período janeiro/mayo de 1991, com desembolsos de Cr\$ 296 bilhões (US\$ 115 milhões).

CONSULTAS, ENQUADRAMENTOS, APROVAÇÕES E DESEMBOLSOS DO BNDES

DISCRIMINAÇÃO	MAIO 1992 (Cr\$ MILHÕES)	ACUMULADO NO ANO		
		1991 (Cr\$ MILHÕES)	1992 (Cr\$ MILHÕES)	VARIAÇÃO (%)
I — CONSULTAS	1.044.665	4.291.804	7.852.375	83
II — ENQUADRAMENTOS	1.150.211	3.743.248	7.356.382	97
III — APROVAÇÕES	850.699	2.617.883	4.393.352	68
IV — DESEMBOLSOS	590.274	2.498.654	2.897.968	16
1. BNDES	265.828	1.437.240	1.370.653	-5
2. BNDESPAR	8.136	240.473	68.965	-71
3. FINAME	316.310	820.941	1.458.350	78
• Especial	93.123	378.952	451.560	19
• Automático	159.103	367.917	627.867	71
• Agrícola	59.581	41.745	296.744	611
• Finamex	4.503	32.326	82.179	154

Valores em Cr\$ milhões a preços de maio/92, com base no IGP-DI provisório (24.948,60)
(Fonte: Área de Planejamento do BNDES.)

DESEMBOLSOS POR SETORES — JAN/MAIO 92 — US\$ milhões

Ramos e Gêneros de Atividade	Jan/mayo 1991		Jan/mayo 1992		Variação %
	Valor	%	Valor	%	
EXTRAÇÃO DE MINERAIS	6	1	5	0	-21
AGRICULTURA	35	4	148	13	320
INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	674	70	585	52	-13
Metalúrgica	65	7	45	4	-31
Mecânica	22	2	27	2	28
Material de transporte	47	5	54	5	14
Papel e Papelão	211	22	140	13	-34
Química	128	13	91	8	-29
Têxtil e Vestuário	46	5	42	4	-10
Agroindústria	92	10	92	8	-1
Outras indústrias	62	6	94	8	52
SERVIÇOS	247	26	380	34	54
Construção	6	1	22	2	279
Serv. indl. de util. pública	22	2	69	6	209
Transportes	198	20	243	22	23
Alojamento e alimentação	3	0	14	1	-93
Outros serviços	19	2	31	3	68
OUTROS GÊNEROS	2	0	1	0	-45
TOTAL	965	100	1.119	100	16

NOTA: Valores correntes divididos pelo IGP-DI mensal e multiplicados pela relação IGP-DI (mai/92)/US\$ (15/05/92) = 9,63.
(Fonte: Área de Planejamento do BNDES.)