



Análise de Atendimento
das Metas e Resultados
na Execução do Plano de
Negócios e da Estratégia
de Longo Prazo

**Exercício
2017**

DIRETORIA EXECUTIVA EM 2017

Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque
Presidente

Francisco Rennys Aguiar Frota
Diretor

Márcio Ellery Girão Barroso
Diretor

Ronaldo Souza Camargo
Diretor

Victor Hugo Gomes Odorcyk
Diretor

Wanderley de Souza
Diretor

CONSELHO FISCAL EM 2017

Johnny Ferreira dos Santos
Presidente

Priscila de Souza Cavalcante de Castro
Conselheiro Titular

Cristina Vidigal Cabral de Miranda
Conselheiro Titular

Carlos Roberto Fortner
Conselheiro Titular

Claudio José Trinchão Santos
Conselheiro Titular

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EM 2017

Álvaro Toubes Prata
Presidente

Claudia Aparecida de Souza Trindade
Conselheira

Francisco Gaetani
Conselheiro

Jailson Bittencourt de Andrade
Conselheiro

Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque
Conselheiro

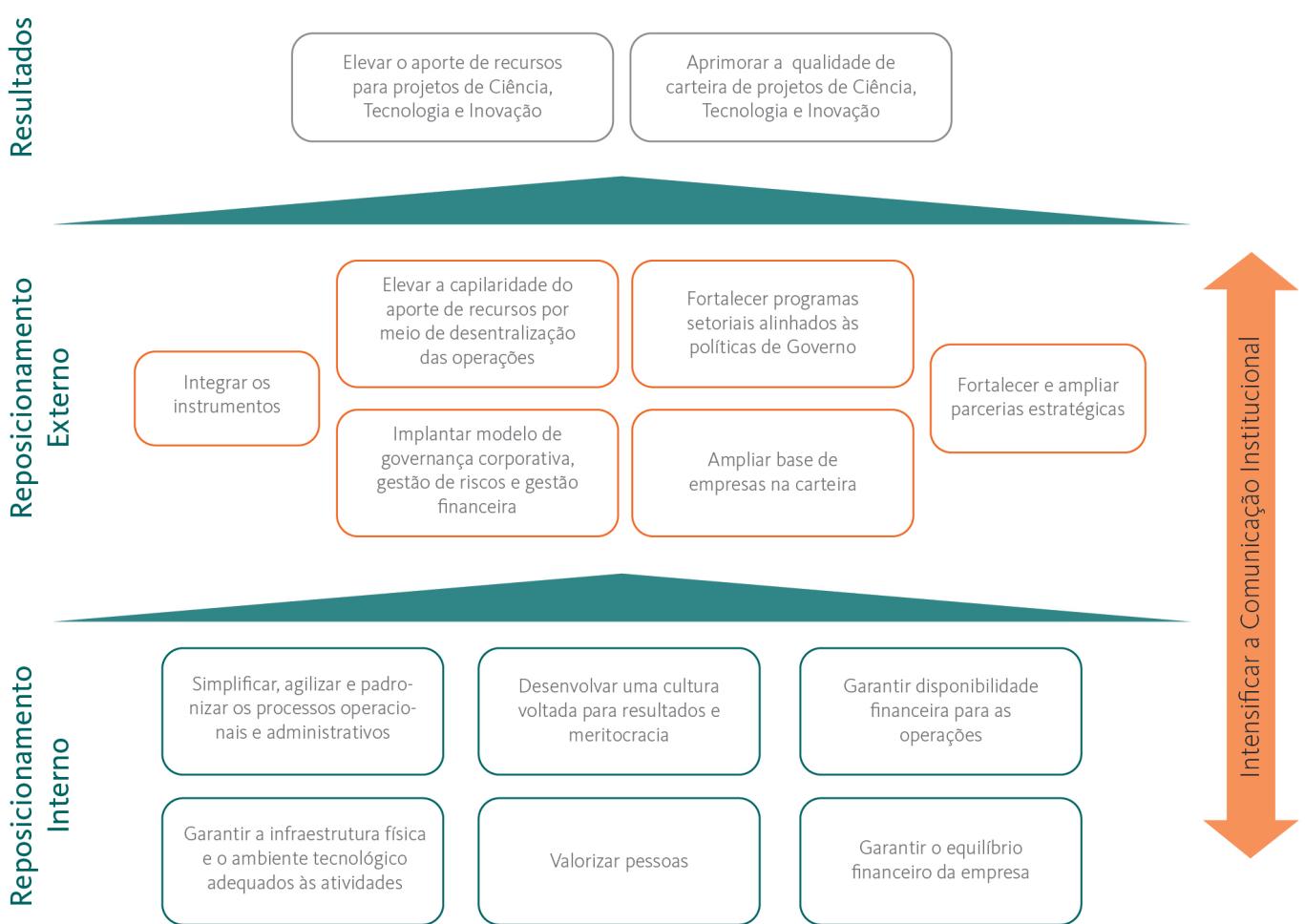
Maurício Marques
Conselheiro

Renato Veras
Conselheiro

INTRODUÇÃO

Em cumprimento à Lei das Estatais (§2º do artigo 23 da lei nº 13.303/2016), o presente documento tem como objetivo analisar o atendimento das metas e dos resultados da Finep no exercício de 2017. Considerando que a Lei das Estatais foi regulamentada em dezembro de 2016 (Decreto nº 8.945/2016), para o ano de 2017 essa análise não se apoiou no documento “Estratégia de Longo Prazo e Plano de Negócios anual”, conforme definido na Lei. No entanto, adotou-se como referência a estratégia de longo prazo vigente – Plano de Gestão Estratégica (PGE 2010-2025) e o mapa estratégico para o período de 2014-2016¹ (ver Figura 1).

Figura 1 - Mapa Estratégico 2014-2016.



Fonte: Resolução de Diretoria 0093/2014.

¹ O mapa estratégico 2017-2019 só viria a ser aprovado em junho de 2017 e, portanto, a performance da Finep em 2017 foi avaliada com base no mapa 2014-2016.

Em 2017, os indicadores e metas que serviram de base para a análise do desempenho da Finep foram aqueles aprovados nos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) e de Remuneração Variável Anual (RVA) para os dirigentes. Os indicadores selecionados se conectam ao Mapa da forma demonstrada no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação entre objetivos estratégicos e indicadores avaliados.

Objetivo	Indicador
Elevar o aporte de recursos para projetos de Ciência, Tecnologia e Inovação	Nível de Execução para Contratação de Crédito
	Execução dos Recursos do FNDCT
Aprimorar a qualidade da Carteira de projetos de Ciência, Tecnologia e Inovação	Índice de Qualidade da Carteira
Garantir a disponibilidade financeira para as operações	Nível de Desembolso Operacional
Desenvolver uma cultura voltada para resultados e meritocracia	Produtividade per capita
Garantir o equilíbrio financeiro da empresa	Índice de Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido
	Diretoria Financeira e Controladoria – DRFC: Desempenho Financeiro
Simplificar, agilizar e padronizar os processos operacionais e administrativos	Diretoria de Inovação 1 - DRIN1: Tempo de Ciclo do Processo de Análise de Crédito - 45 dias
	Diretoria de Inovação 2 - DRIN2: Tempo de Ciclo do Processo de Análise de Crédito - 45 dias
	Diretoria de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – DRCT: Processamento das Propostas Não Reembolsáveis sob a Responsabilidade da DRCT

ANÁLISE

O ciclo de contratação de uma operação de crédito na Finep é composto por diversas etapas: fomento da operação, cadastramento da empresa e do pedido de apoio, análise de mérito e crédito por analistas e colegiados, aprovação, análise jurídica e de garantias e, finalmente, assinatura do contrato. Por isso, não é incomum que pedidos de financiamento solicitados em um ano sejam contratados no ano seguinte.

O valor de contratação de 2017 foi de R\$ 1,36 bilhões. Determinante para esse número foi o fato de que, em 2016, a demanda por financiamento reembolsável concedido pela Finep caiu expressivamente: R\$ 2,9 bilhões contra R\$ 5,7 bilhões em 2015, em uma queda de 49%. O País estava vivendo o segundo ano seguido de retração econômica, a capacidade ociosa da indústria estava no ponto mais alto da década e, politicamente, o Brasil convivia com os efeitos do processo de *impeachment* da Presidente Dilma. O valor de contratações de 2017, além de inferior aos três anos anteriores, foi também 40% menor que a previsão de contratação estabelecida no final de 2016, de R\$ 2,275 bilhões. Para 2018, a Finep deve reverter esse quadro, uma vez que a demanda por financiamento reembolsável em 2017 foi de R\$ 4,7 bilhões, num crescimento de 62%.

A frustração de contratações em 2017 teve pequeno impacto no nível de liberações do próprio ano, mas deverá ter forte influência sobre o volume de liberações de 2018. A Finep alcançou 90% da meta de liberações para 2017 (R\$ 2,12 bilhões de R\$ 2,365 bilhões previstos), e o não atingimento está mais relacionado a dificuldades das empresas em apresentarem as garantias exigidas e ao custo do nosso financiamento *vis-à-vis* a Selic, do que ao baixo nível de contratação do ano.

Com isso, dois dos mais importantes indicadores acompanhados – no sentido de que impactam vários dos demais, seja no mesmo ano ou em anos seguintes – apresentaram desempenho abaixo da meta estabelecida:

- Nível de execução para contratação de crédito – meta: 79% - resultado: 39,59%
- Nível de desembolso operacional – meta: 60% - resultado: 47,89%

Os projetos contratados em 2017, embora em menor quantidade e valor que o esperado, foram projetos com *rating* de inovação médio ligeiramente superior ao dos contratados em 2015 (0,74 contra 0,73 de *rating* pós análise), de empresas com *rating* de

inovação idêntico àquelas de 2015 (0,74). Em relação ao risco de crédito, 92,65% das contratações foram de empresas com *rating* AA, A ou B – o que fez com que o indicador Índice de Qualidade da Carteira fosse atendido com facilidade, visto que a meta era de 75%.

Com objetivo de racionalizar os processos da Finep, tornando-os cada vez mais compatíveis com a dinâmica exigida pelo financiamento à C,T&I e reduzindo o longo ciclo do processo de contratação já mencionado, foram acompanhados dois indicadores: tempo de ciclo de processo de análise de crédito (para as Diretorias de Inovação 1 e 2) e processamento das propostas não reembolsáveis sob a responsabilidade da Diretoria de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. O primeiro indicador teve sua meta superada por uma das diretorias (80% para uma meta de 68%) e pela média das duas diretorias (71% contra a meta de 68%). O segundo teve um resultado de 100%, enquanto a meta era 80%. Uma das razões pelas quais esse resultado foi bastante superior à meta foi o fato de que a expectativa original era de que fossem lançados mais editais em 2017 – o que não ocorreu devido ao forte contingenciamento sofrido pelo FNDCT.

As receitas de intermediação financeira, por sua vez, são, basicamente, o que a Finep recebe de pagamentos de seus clientes fruto de empréstimos passados. Não são significativamente afetadas por contratos assinados no ano, visto que os financiamentos da Finep têm carência em torno de dois a três anos. Essas receitas representam mais de 70% das receitas operacionais, e permaneceram praticamente inalteradas em relação a 2016 (queda de 0,6%). Com isso, a Finep conseguiu atingir a meta do indicador de produtividade *per capita*, medido pela razão entre receita operacional e número de empregados (que se reduziu de 742 para 740 entre 2016 e 2017), alcançando R\$ 2,62 milhões, quando a meta era R\$ 2 milhões.

Se as receitas de intermediação financeira se mantiveram praticamente estáveis em 2017, o mesmo não ocorreu com as despesas de intermediação financeira, que tiveram um significativo aumento de 28,5% em 2017 frente a 2016. Isso foi causado pelo reforço na provisão para créditos de liquidação duvidosa, que impactou o resultado do ano em R\$ 568,2 milhões. Esse reforço é fruto das condições macroeconômicas nacionais adversas, não representando impactos relevantes na posição de caixa da empresa. Com o valor provisionado, o resultado de intermediação financeira foi bastante afetado e o lucro da Finep saiu de R\$ 162,3 milhões em 2016 para um prejuízo de R\$ 24,5 milhões em 2017. Caso a provisão para crédito de liquidação duvidosa tivesse se mantido

nos mesmos R\$ 153,4 milhões de 2016, a Finep poderia ter apresentado um lucro da ordem de R\$ 390 milhões – 2,4 vezes superior ao lucro obtido em 2016.

O cenário descrito no parágrafo anterior se refletiu diretamente nos seguintes indicadores:

- Índice de rentabilidade sobre o patrimônio líquido: medido como a razão entre o lucro líquido e o patrimônio líquido médio (e, portanto, quanto maior, melhor), teve resultado de -1,28% enquanto a meta era 13%; e
- Desempenho financeiro: medido como a razão entre receita total e despesa operacional (que inclui as despesas de intermediação financeira) e que, quanto maior seu resultado, melhor é a performance da empresa, apresentou resultado de 0,98 contra a meta de 1,2.

Em relação às despesas administrativas, foi significativa a redução de R\$ 122,6 milhões em 2016 para R\$ 78,3 milhões em 2017, com o grande responsável sendo a redução de dispêndios com demandas trabalhistas. Assim, o Índice de Eficiência Administrativa, medido como a razão entre as despesas administrativas gerais e a receita operacional líquida (e, portanto, quanto menor for seu resultado, melhor) ficou em 4,04%, contra 6,22% em 2016 e 5,57% em 2015.

A Finep adotou, ao longo de 2017, diversas medidas para reverter o quadro negativo de alguns indicadores. Dentre elas podem ser citadas a alteração da Norma Geral de Operação para tornar as condições de financiamento da Finep mais atrativas; a introdução de novos instrumentos de garantia, como o seguro garantia e a *stand-by letter of credit*; o fortalecimento das atividades de captação de novas fontes de recursos, especialmente junto ao BID e ao KfW; o desenvolvimento de novos instrumentos de fomento, como o programa que apoia a aquisição de equipamentos inovadores em telecomunicações, o Finep Conecta e o Finep Startup; o lançamento de chamadas públicas a partir de acordos de cooperação firmados entre a Finep e organizações congêneres da Suécia, Noruega, Canadá e Espanha; e a abertura de filiais nas regiões Sul, Nordeste e Centro-Oeste, bem como o fortalecimento do escritório de São Paulo. Pelo amadurecimento necessário dessas ações, e pelo tempo de ciclo de processo já citado, essas ações tiveram pouco impacto em 2017, mas devem frutificar em 2018.

CONCLUSÃO

As medidas adotadas pela Finep são consistentes com a estratégia de longo prazo da empresa e com a priorização adotada em 2017, que privilegiou objetivos voltados ao Repositionamento Interno de forma a garantir a disponibilidade de recursos e o equilíbrio financeiro da empresa para enfrentar a conjuntura econômica negativa e alcançar resultados relevantes.

O alcance parcial das metas propostas foi consequência fundamentalmente de questões conjunturais enfrentadas pelo País nos últimos três anos, que impactaram os níveis de contratação, liberação e da provisão para créditos de liquidação duvidosa.

Para 2018, o Conselho de Administração entende que a Diretoria Executiva da Finep definiu metas ambiciosas, que vão exigir alto grau de comprometimento de todos os empregados para o seu alcance, mas que são necessárias para reverter o quadro apresentado em 2017.