

Relato sobre o atendimento da estratégia e plano de negócios Finep 2018

Subsídios para o parecer do Conselho de Administração

Classificação: Sigilo Específico – Industrial /
Concorrencial (Lei 9279/96)
Acesso: âmbito interno da Finep
Unidade Gestora: APLA

Abril de 2019

DIRETORIA EXECUTIVA

Waldemar Barroso Magno Neto
PRESIDENTE

Francisco Rennys Aguiar Frota
DIRETOR

Carlos Eduardo Gutierrez Freire
DIRETOR

Wanderley de Souza
DIRETOR

Márcio Ellery Girão Barroso
DIRETOR

Andre Luz de Godoy
DIRETOR

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Álvaro Toubes Prata
PRESIDENTE

Waldemar Barroso Magno Neto
CONSELHEIRO

Hélio Saraiva Franca
CONSELHEIRO

Francisco Gaetani
CONSELHEIRO

Maurício Marques
CONSELHEIRO

CONSELHO FISCAL

Johnny Ferreira dos Santos
PRESIDENTE

Cristina Vidigal Cabral de Miranda
CONSELHEIRO

Rosilene Oliveira de Souza
CONSELHEIRO

Sumário

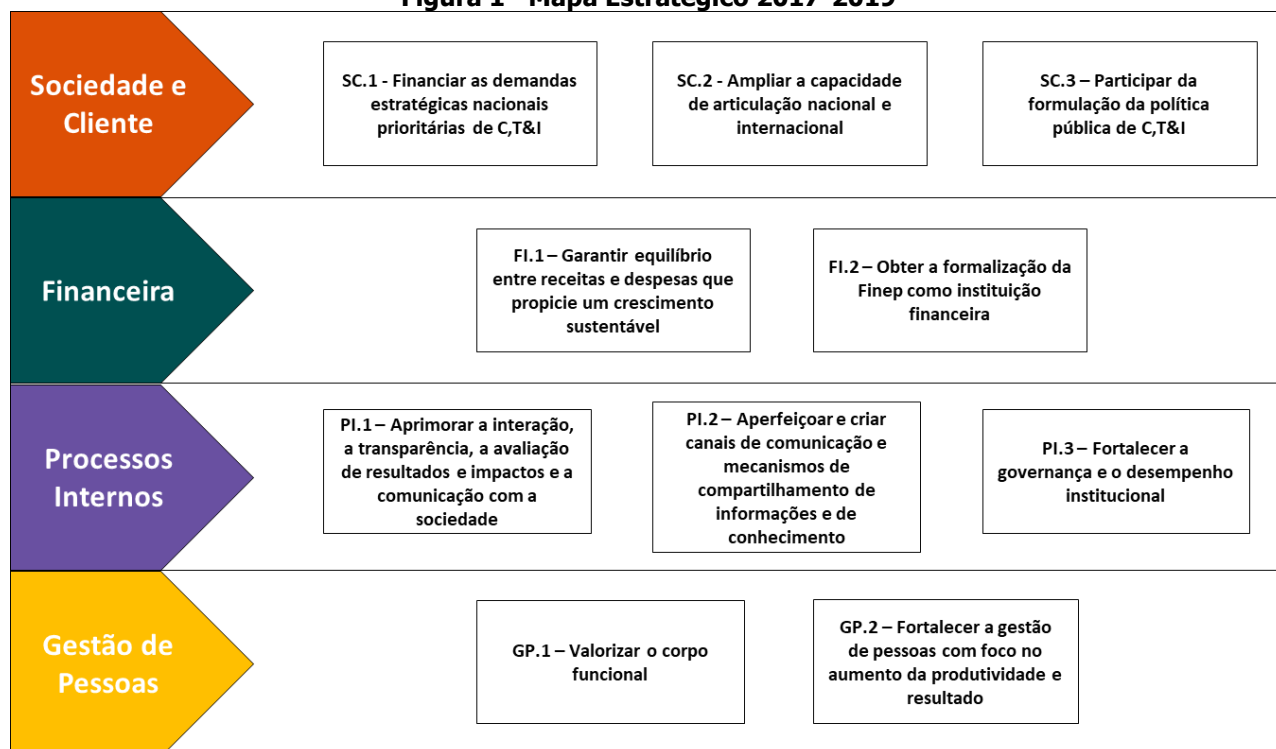
1.	APRESENTAÇÃO	4
2.	PROCESSO DE PROPOSIÇÃO E APROVAÇÃO DE INDICADORES E METAS	5
3.	ANÁLISE DA CONJUNTURA MACROECONÔMICA EM 2018	12
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	13
5.	CONCLUSÃO	26

1. Apresentação

O presente documento tem por objetivo subsidiar a análise, por parte do Conselho de Administração, do atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, conforme determina a Lei nº 13.303/2016, em seu artigo 23, parágrafo 2º.

As metas da Finep para 2018 foram estabelecidas no documento Estratégia de Longo Prazo e Plano de Negócios 2018, aprovado no pelo Conselho de Administração através da DEL/CA/057/2017, de 18/12/2017. A definição dessas metas partiu do Mapa Estratégico para o período de 2017 a 2019. Ele pode ser visto na Figura 1.

Figura 1– Mapa Estratégico 2017-2019



Fonte: Estratégia de Longo Prazo e Plano de Negócios 2018.

Com base em diagnóstico e análise de riscos e oportunidades feitos à época, alguns objetivos foram considerados prioritários e orientaram o Plano de Negócios de 2018. São eles:

- GP.2 - Fortalecer a gestão de pessoas com foco no aumento da produtividade e resultado.
- PI.3- Fortalecer a governança e o desempenho institucional;
- FI.1 - Garantir equilíbrio entre receitas e despesas que propicie um crescimento sustentável; e
- SC.1 - Financiar as demandas estratégicas nacionais prioritárias de C,T&I.

Para acompanhar o alcance destes objetivos, a Finep utilizou os indicadores listados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1– Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Indicador
GP.2 - Fortalecer a gestão de pessoas com foco no aumento da produtividade e resultado	Produtividade per capita
	Desembolso de operações de crédito per capita
PI.3 - Fortalecer a governança e o desempenho institucional	Tempo de ciclo do processo de análise de crédito dos projetos: 45 dias
	Processamento das propostas não reembolsáveis sob a responsabilidade da DRCT
	Implantação do novo modelo de gestão estratégica da Finep
	Contratação administrativa por pregão eletrônico em até 120 dias
FI.1 – Garantir equilíbrio entre receitas e despesas que propicie um crescimento sustentável	Índice de cobertura de despesas administrativas
	Desempenho financeiro
	Índice de qualidade da carteira
	Índice de rentabilidade sobre o patrimônio líquido
SC.1 - Financiar as demandas estratégicas nacionais prioritárias de C,T&I	Nível de execução para contratação de crédito
	Execução dos recursos do FNDCT

Fonte: APLA/Finep

2. Processo de Proposição e Aprovação de Indicadores e Metas

Os indicadores apresentados no Quadro 1 foram extraídos dos Programas de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e de Remuneração Variável Anual (RVA) de 2018. Estes indicadores e metas tiveram sua construção iniciada ao final de 2017, em um processo de discussão interna, coordenado pela Área de Planejamento (APLA), que envolveu gestores e técnicos de várias áreas da Finep, para a elaboração das séries históricas dos indicadores e análise de cenários para a operação da Finep no ano 2018.

Como resultados dessas discussões foram definidas premissas para cada um dos indicadores, validadas suas fórmulas de cálculo e as metas que, em seguida foram analisadas e aprovadas pelos dirigentes (Diretoria Executiva e Conselho de Administração), ainda em 2017, e encaminhadas ao MCTIC e à Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) para validação em janeiro de 2018.

A proposta de indicadores contava com as seguintes premissas e metas:

i. Indicador: Produtividade *per Capita*

Forma de Cálculo: $PpC = \frac{\text{Resultado Bruto de Intermediação Financeira}}{\text{Nº total de Empregados}}$

Meta: ≥ R\$ 111,37 mil por empregado

Premissas:

- Necessidade de mobilização do quadro funcional, em função do ambiente macroeconômico desfavorável;
- Foco na rubrica Resultado Bruto da Intermediação Financeira, que não inclui a Remuneração Aplicação Tesouro Nacional; e
- Orientação para resultados.

A SEST solicitou a inclusão deste indicador, com esta fórmula de cálculo. A definição da meta foi feita a partir do histórico dos três anos anteriores para o Resultado Bruto da Intermediação Financeira. Esta média foi corrigida pelo IPCA para dezembro de 2017 e, sobre ela, aplicadas a previsão de inflação (3,88%) e de crescimento do PIB (1,76%) para 2018 (ambas extraídas pela SEST do Relatório Focus do BACEN de 15/06/2018). O denominador, por sua vez, foi definido pela média entre 730 e 626 empregados, sendo 730 o número de empregados ao final de 2017 e 626 o número após a saída de 104 empregados no Plano de Desligamento Assistido de 2018 (número ainda não final, de junho de 2018).

ii. Indicador: Desembolso de Operações de Crédito *per Capita*

Forma de Cálculo: $DOC = \frac{\text{Liberações para crédito}}{\text{Nº total de Empregados}}$

Meta: ≥ R\$ 5,18 milhões por empregado

Premissas:

- Cenário recente de diminuição de demanda por projetos de alto risco tecnológico por parte das empresas;
- Menor atratividade dos produtos da Finep; e
- Aumento do volume de contratos em vigor cancelados por diversos motivos.

Para monitorar o fomento efetivo da Finep aos projetos de financiamento reembolsável, utiliza-se a métrica de desembolso dos projetos contratados. Como essa variável também é fundamental para a sustentabilidade financeira desta Financiadora, foi proposta uma meta bastante desafiadora, mas que respondia de forma adequada à necessidade de manutenção e crescimento do volume de ativos de crédito.

Estipulou-se que a meta de montante de liberação para projetos de crédito em 2018 deveria ser de R\$ 3,85 bilhões. Num cenário recente de diminuição de demanda por projetos de alto risco tecnológico por parte das empresas, menor atratividade dos produtos da Finep e aumento do volume de contratos em vigor cancelados por diversos motivos, essa meta era bastante desafiadora.

iii. Indicador: Tempo de Ciclo do Processo de Análise de Projetos de Crédito – 45 dias

Forma de Cálculo: $TCPAC = \frac{\text{Número de projetos analisados no exercício em até 45 dias}}{\text{Total de projetos analisados no exercício}}$

Meta: ≥ 72,00%

Premissas:

- A eficiência dos processos operacionais gera vantagem competitiva em um ambiente concorrencial amparado em vantagens financeiras;
- Cenário macroeconômico com baixa demanda por crédito; e
- Nível de investimento das empresas ainda baixo em 2018.

A análise de um projeto de inovação é particularmente complexa devido à conjunção de aspectos conceituais, setoriais, ambientais e financeiros. O indicador mede o tempo decorrido desde o final da moderação do projeto até a sua apreciação em Diretoria (etapa conhecida como 1ª Reunião de Diretoria). Nesse período são realizadas as avaliações de mérito e crédito, em paralelo, sendo cada uma delas elaborada por três empregados da Finep: um analista, seu gerente e seu superintendente. Quando concluídas estas análises, o projeto passa pelo Comitê de Enquadramento e Priorização, composto por superintendentes operacionais, financeiros, o superintendente jurídico e o superintendente de planejamento, que produz uma recomendação (de aprovação ou não) para a Diretoria Executiva da Finep. A última etapa contida nesse indicador é a Reunião de Diretoria, onde se decide pelo apoio ou não ao pleito da empresa. Não estão incluídas as etapas de avaliação jurídica e de garantias, nem a assinatura do contrato.

No atual ambiente macroeconômico, a eficiência deste processo de análise é ainda mais importante, a fim de não desmotivar empresários a seguir adiante com seus projetos de inovação.

iv. Indicador: Processamento das Propostas Não Reembolsáveis sob a Responsabilidade da DRCT

Forma de Cálculo: $PPNR = \frac{\text{Número de operações não reembolsáveis recebidas pela DRCT por meio de Editais, cuja deliberação tenha sido prevista para o ano e apreciadas pela DirEx em 2018}}{\text{Número total de operações não reembolsáveis recebidas pela DRCT por meio de Editais, cuja deliberação tenha sido prevista para o ano}} \times 100$

Meta: $\geq 70,00\%$

Premissas:

- O momento da economia e as restrições sinalizadas pelo governo indicam um panorama de redução do fomento e de possíveis dificuldades para a realização de novos apoios ou mesmo da necessidade de um esforço para garantir a efetivação dos compromissos assumidos até o momento com recursos do FNDCT;
- Incerteza na gestão dos recursos do FNDCT frente à manutenção do alto contingenciamento dos recursos do Fundo;
- Ambiente instável com reflexo para a gestão das ICTs provoca reflexo na demanda por novos projetos junto à Finep; e
- Mudanças nas ICTs afetam a execução dos projetos já contratados.

Mesmo com um orçamento restrito do FNDCT, é fundamental que a Finep mantenha seus processos capazes de empenhar rapidamente os recursos disponíveis, para que as ICTs não sejam ainda mais impactadas do que já estão pelos recursos escassos.

v. Indicador: Implantação do novo modelo de gestão estratégica da Finep

Forma de Cálculo: $NMGE = \frac{\text{Projeto Executados}}{\text{Projetos Planejados}}$

Meta: 100%

Premissas:

- A Finep não tem implantada uma cultura de gestão estratégica. São elaboradas peças estratégicas, como a Estratégia de Longo Prazo e Plano de Negócios, mas o acompanhamento dos indicadores e iniciativas estratégicas não é feito de acordo com as melhores práticas.

A Finep criou, em dezembro de 2017, a nova Diretoria de Planejamento e Gestão de Riscos - que herdou o processo de planejamento estratégico em sua fase de desdobramento. O projeto de implantação de modelo de gestão estratégica comporta ações metodológicas e estruturais que possam garantir a existência de instrumentos que permitam monitorar, ativamente, o desempenho das estratégias concebidas e capacitem os gestores da empresa para os desafios identificados no planejamento de seu conjunto de ações, padronizem e comuniquem os novos procedimentos.

vi. Indicador: Contratação administrativa por pregão eletrônico em até 120 dias

Forma de Cálculo: $CAPE = \frac{\text{Número de contratações por pregão eletrônico em até 120 dias}}{\text{Número de contratações por pregão eletrônico}} \times 100$

Meta: $\geq 85,00\%$

Premissas:

- Objetivo de melhorar o desempenho da Diretoria, no que tange ao tempo de contratação por pregão eletrônico, tendo em vista que esta é a modalidade de licitação utilizada para contratação de 66% da quantidade de contratos, correspondente a 90% do valor contratado (excluindo os contratos de aluguel de imóvel); e
- Ademais, a agilidade na contratação possibilita maior dinâmica na execução das atividades da empresa, com ganhos de eficiência na execução das ações que necessitam contratação externa.

vii. Indicador: Índice de Cobertura de Despesas Administrativas

Forma de Cálculo: $ICDA = \frac{\text{Despesas Administrativas} + \text{Despesas com Pessoal e Encargos}}{\text{Receita de Interm Financeira} + \text{Receitas Admin} + \text{Receitas com Inspeção, Acomp e Outros} - \text{Despesas da Interm Financeira}} \times 100$

Meta: $\leq 95,00\%$

Premissas:

- Queda no nível de operações e receitas; e
- Baixa elasticidade das principais rubricas dos custos administrativos.

O cenário econômico do País impõe que a administração pública, à semelhança do setor privado, atue e busque o aperfeiçoamento de suas ações direcionando esforços para o alcance de sua missão e visando, ao mesmo tempo, a garantia e proteção dos interesses da sociedade. Neste sentido, o indicador proverá suporte para que a Finep possa aferir o seu nível de despesas em conjunto com o patamar de receitas que continuará afetado pelas condições da macro e microeconomia.

Quando proposto, esse indicador tinha como fórmula Despesas administrativas gerais ÷ Receita Operacional líquida. Foi assim que ele foi aprovado pelo Conselho de Administração da Finep, em dezembro de 2018. A SEST, no entanto, incluiu despesas com pessoal e encargos no numerador e, no denominador, suprimiu as receitas obtidas com

aplicações no Tesouro Nacional e incluiu as despesas da intermediação financeira. A Secretaria também determinou a meta de 95% para esse indicador.

viii. Indicador: Desempenho Financeiro

Forma de Cálculo: $DF = \frac{Receita\ Total}{Despesa\ Operacional}$

Meta: $\geq 1,09$

Premissas:

- Cenário econômico negativo e instável;
- Nível de investimento baixo em 2018;
- Ambiente de incerteza das empresas afeta o incentivo dos gestores das empresas pelo início de novos projetos;
- Taxas de juros com menor atratividade para as empresas; e
- Alto nível de endividamento por parte das empresas impõe dificuldades para que elas alavanquem novas operações.

No documento Estratégia de Longo Prazo e Plano de Negócios 2018, a meta para o indicador era 1,09. A SEST, no entanto, tornou a meta um pouco mais desafiadora, determinando que ela fosse para 1,09, que era a meta do alcançado pela Finep entre 2015 e 2017.

ix. Indicador: Índice de Qualidade da Carteira

Forma de Cálculo: $IQC = \frac{Saldo\ devedor\ dos\ projetos\ contratados\ no\ ano\ com\ rating\ de\ crédito\ AA,\ A\ e\ B}{Saldo\ devedor\ de\ todos\ os\ projetos\ contratados\ no\ ano} \times 100$

Meta: $\geq 60\%$

Premissas:

- Imposição legal com base na Portaria MCTI nº 452, de 22/05/2013 que estabelece os limites operacionais para a Finep; e
- A Finep deve adotar, simultaneamente, a gestão de riscos e ações de fomento para a promoção e financiamento da inovação junto às empresas.

O cenário macroeconômico vem, naturalmente, influenciando a gestão do risco da carteira de crédito no sentido de mitigar os efeitos da economia do País nos índices de inadimplência da carteira.

A meta adotada para este indicador alinha-se ao patamar mínimo constante na Portaria MCTI nº 452, de 22/05/2013, que determina que a Finep deve manter sua carteira de crédito com perfil de classificação de risco mínimo de 60% entre AA e B. A apuração periódica do IQC permite à Finep avaliar se os novos contratos reembolsáveis liberados estão impactando positiva ou negativamente no perfil da classificação da carteira como um todo. A utilização dos 60% como meta anual tem como princípio evitar que Finep contrate e libere novos contratos que contribuam, marginalmente, para o desenquadramento do perfil de classificação de crédito estabelecido pela Portaria citada acima.

x. Indicador: Índice de Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido

Forma de Cálculo: $IRPL = \frac{\text{Lucro ou Prejuízo Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$

Meta: $\geq 3,47\%$

Premissas:

- Cenário econômico negativo e instável;
- Nível de investimento das empresas baixo em 2018;
- Ambiente de incerteza das empresas afeta o incentivo dos gestores das empresas pelo início de novos projetos;
- Taxas de juros com menor atratividade para as empresas;
- Alto nível de endividamento por parte das empresas irá impor dificuldades para que as empresas alavanquem novas operações; e
- Dificuldade crescente e taxas elevadas para a apresentação de garantias, por parte das empresas para a efetivação de novos contratos.

Todas as premissas relatadas nos Indicadores Nível de Execução para Contratação de Crédito, Nível de Desembolso Operacional e Execução dos Recursos do FNDCT compõem os pressupostos para este indicador, dado que a lucratividade da Finep é composta, pelo lado das receitas, pelo retorno líquido de suas operações de crédito e pela taxa de administração aferida na gestão do FNDCT.

Ressaltamos a temporalidade do efeito da crise econômica no desempenho operacional da empresa, dado que as receitas provenientes dos contratos de crédito celebrados, principal fonte de recursos da Finep, ocorrem após o período de carência das operações, em média de dois anos. Neste sentido, o ano de 2018 a Finep continuará sofrendo forte efeito da crise econômica no seu desempenho financeiro.

No documento Estratégia de Longo Prazo e Plano de Negócios 2018, a meta para o indicador era 2,05%. A SEST, no entanto, tornou a meta um pouco mais desafiadora, determinando que ela fosse para 3,47%, que era a meta do alcançado pela Finep entre 2015 e 2017.

xi. Indicador: Nível de Execução para Contratação de Crédito

Forma de Cálculo: $NECC = \frac{\sum \text{valores contratados das operações de crédito}}{\text{Disponibilidade líquida média para contratação}} \times 100$

Meta: $\geq 71,94\%$

Premissas:

- Cenário econômico negativo e instável;
- Nível de investimento das empresas baixo em 2018;
- Ambiente de incerteza das empresas afeta o incentivo dos gestores das empresas pelo início de novos projetos;
- Taxas de juros com menor atratividade para as empresas;

- Alto nível de endividamento por parte das empresas irá impor dificuldades para que as empresas alavanquem novas operações; e
- Dificuldade crescente e taxas elevadas para a apresentação de garantias, por parte das empresas para a efetivação de novos contratos.

Com o objetivo de reduzir o spread bancário para todos os agentes econômicos e para todas as atividades, o governo vem promovendo, desde 2017, uma convergência entre a TJLP e SELIC. Este movimento desafia as agências públicas de financiamento, uma vez que torna menos competitivos os seus produtos de crédito reembolsável. Somando-se a isso a expectativa de retomada ainda gradual do crescimento da economia brasileira, vê-se quão agressiva foi a meta estipulada pela Diretoria Executiva da Finep para contratações: R\$ 3,5 bilhões.

A proposição de um desafio desta magnitude está ligada a necessidade mobilização de todos os setores da empresa para a busca de estratégias de ampliação da concessão de crédito através de diferentes mecanismos. Também está ligada a manutenção da sustentabilidade da Finep, pois são as operações de crédito que garantem a maior parte da receita da empresa.

xii. Indicador: Execução de Recursos do FNDCT

Forma de Cálculo: $EFNDCT = \frac{\text{Orçamento utilizado (Notas de Empenho + Notas de Crédito)}}{\text{Limite disponibilizado}} \times 100$

Meta: 99,69%

Premissas:

- Incerteza na gestão dos recursos do FNDCT frente à manutenção do alto contingenciamento dos recursos do Fundo;
- Ambiente instável com reflexo para a gestão das ICTs provoca reflexo na demanda por novos projetos junto à Finep; e
- Mudanças nas ICTs afetam a execução dos projetos já contratados.

A execução dos recursos do FNDCT é composta pelas liberações e transferências dos recursos deste Fundo. Essas liberações são feitas pela Finep para as ICTs, que celebram novos convênios ou projetos em andamento, e para entes da administração pública para onde são direcionadas descentralizações de recursos.

Vários aspectos influenciam o desempenho institucional relacionado a este índice. O primeiro deles refere-se aos contingenciamentos sucessivos do orçamento aprovado para o FNDCT expresso em limites orçamentários no decorrer do exercício. Esta incerteza quanto à disponibilidade não apenas orçamentária, mas também financeira tem causado reflexo da possibilidade da Finep em realizar as liberações previstas nos cronogramas dos projetos contratados e à reprogramação da execução física.

A gestão dos recursos orçamentários do FNDCT sofre forte influência do ambiente relatado acima, principalmente, ao final do exercício quando recebemos a autorização e limites finais para a execução dos recursos do Fundo.

Adicionalmente, a execução plena dos recursos do FNDCT torna-se bastante crítica nas últimas semanas - ou mesmo dias - do exercício, dada a possibilidade de retorno de recursos já transferidos à outras instituições.

A meta definida para este indicador expressa um fortíssimo comprometimento e desafio para a Finep com a máxima execução dos recursos do FNDCT, no entanto, condicionada pelos aspectos relatados neste item. No documento Estratégia de Longo Prazo e Plano de Negócios 2018, a meta para o indicador era 99,60%. A SEST, no entanto, tornou a meta um pouco mais desafiadora, determinando que ela fosse para 9,69%.

3. Análise da Conjuntura Macroeconômica em 2018

A Finep sofre impactos do cenário macroeconômico brasileiro tanto pelo lado da demanda por financiamento reembolsável quanto pelo volume disponível para equalização das taxas de juros deste instrumento e, ainda, na disponibilidade de recursos para subvenção e financiamento não-reembolsável. Alguns dos indicadores que impactam a demanda por crédito são o crescimento do PIB, o índice de utilização da capacidade instalada das indústrias, a taxa de câmbio, taxa de juros e o índice de confiança empresarial. Com relação ao volume de equalização e recursos para subvenção e não-reembolsável, o indicador fundamental é o limite de empenho do FNDCT.

A taxa básica de juros da economia iniciou o ano de 2018 em 7%, mas já com sinalização de queda ao longo do ano, seguindo a tendência de 2017. De fato, o Comitê de política Monetária do Banco Central (Copom) nas primeiras reuniões do ano reduziu o índice seguidamente até o patamar de 6,50% em abril, o mais baixo já da série histórica. Nas demais reuniões o Copom manteve os juros em 6,50%, tendo em vista considerar o patamar da inflação em nível "apropriado e satisfatório".

O ano de 2018 seguiu a tendência estabelecida em 2017, de uma retomada gradual do crescimento econômico. Após dois anos de recessão (com o PIB de 2015 sendo de -3,5% e o de 2016 -3,3%) e um 2017 com crescimento de 1,0%, 2018 se iniciou com uma expectativa de crescimento da economia de 2,69%¹, mas finalizou com um crescimento de 1,1%. Segundo a Ata da 219ª Reunião do Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central do Brasil, ocorrida em 11 e 12 de dezembro de 2018, "Indicadores recentes da atividade econômica continuam evidenciando recuperação gradual da economia brasileira. A economia segue operando com alto nível de ociosidade dos fatores de produção, refletido nos baixos índices de utilização da capacidade da indústria."

O índice de utilização da capacidade instalada da indústria de transformação, medido pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), em dezembro de 2018, estava em 77,5% - a título de comparação, nenhum mês dos anos de 2010 a 2014 apresentou valor tão baixo (e, mesmo depois de 2015, quase metade dos meses apresentou uma maior utilização da capacidade instalada).

De acordo com a Carta de Conjuntura nº 40 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), "no front externo, o cenário revela-se menos favorável às economias emergentes, devido ao processo de normalização da política monetária nos Estados Unidos, ao recrudescimento da guerra comercial promovida pelo governo Trump e aos episódios envolvendo Turquia e Argentina, cujas moedas desvalorizaram fortemente, contribuindo para aumentar a percepção de risco no mercado internacional. " Adicionalmente, as incertezas sobre os resultados das eleições brasileiras levaram a uma desvalorização do real frente ao dólar norte-americano da ordem de 32% na média de setembro 2018 em relação ao valor médio observado em setembro 2017. Após esse pico, a cotação da moeda norte-

¹ Relatório Focus de 5 de janeiro de 2018.

americana caiu, mas ainda fechou o ano com uma alta de quase 17% sobre o real.

O índice de confiança empresarial da CNI apresentou alguma volatilidade ao longo do ano, especialmente com forte inflexão negativa entre maio e junho – época da greve dos caminhoneiros – mas, após outubro, o índice se recuperou e terminou o ano com leve variação positiva de 0,4%.

Por sua vez, a disponibilidade de recursos para subvenção, financiamento não-reembolsável e equalização de taxas de juros depende do orçamento do FNDCT. O Quadro 2 mostra que houve uma deterioração na disponibilidade orçamentária do Fundo para projetos não reembolsáveis e empréstimo à Finep para projetos reembolsáveis. Não apenas o valor bruto se reduziu entre 2017 e 2018, como esse valor enquanto percentual da arrecadação do FNDCT caiu 15 p.p.. Ao mesmo tempo, o orçamento de reserva de contingência cresceu 62% entre esses mesmos anos, chegando a representar mais de 50% do orçamento total do FNDCT.

Quadro 2- Grandes números do FNDCT (R\$ bi)

Tipo de Apoio	2017	2018
Orçamento não reembolsável e reembolsável	2,117	2,093
Orçamento de reserva de contingência	1,416	2,299
Orçamento total	3,533	4,392
Arrecadação	4,382	6,348
Orçamento não reembolsável e reembolsável /Arrecadação	48,31%	32,97%
Reserva de contingência/Orçamento total	40,08%	52,34%

Fonte: APLA/Finep

4. Análise dos Resultados

Nessa seção são apresentados os resultados de cada um dos doze indicadores, bem como uma análise sobre o desempenho de cada um deles.

i. Indicador: Produtividade *per Capita*

Forma de Cálculo: $PpC = \frac{\text{Resultado Bruto de Intermediação Financeira}}{\text{Nº total de Empregados}}$

Meta: ≥ R\$ 111,37 mil por empregado

Resultado: R\$ 222,14 mil por empregado ☒

Os resultados dos componentes foram:

a) Resultado bruto da intermediação financeira: R\$ 138.834.899,02

b) Número total de empregados: 625 empregados

O numerador pode ser desdobrado em:

a) Receitas da intermediação financeira: R\$ 1.208.921.229,66

b) Despesas da intermediação financeira: R\$ 1.070.086.330,64

Já o denominador é composto pelo número total de cargos efetivos e empregados sem vínculo com a administração

pública em 31 de dezembro de 2019.

A meta de R\$ 111,37 mil por empregado foi pactuada com a SEST para o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados de 2018 em junho do mesmo ano, tendo sido calculada da seguinte forma:

- a) Foi levantada a média do Resultado Bruto de Intermediação Financeira nos anos de 2015 a 2017, considerando valores corrigidos para o fim de 2017. Assim, obteve-se os valores de R\$ 372.955,88 mil em 2015, R\$ 113.916,23 mil em 2016 e –R\$ 272.574,00 em 2017, com média de R\$ 71.432,71. Sobre essa média foi aplicada a projeção de PIB para 2018 (1,76%) e de inflação (3,88%), obtendo-se o valor de R\$ 75.510,29 como numerador.
- b) No denominador, considerando a saída de empregados em março por causa do Plano de Demissão Assistida – PDA 2018 e utilizou-se uma previsão de quadro médio ao longo de 2018 de 678 funcionários.

O resultado alcançado foi fortemente influenciado pelo Resultado Bruto de Intermediação Financeira 84% acima do esperado. Essa diferença deveu-se à forte redução da rubrica Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa: enquanto a média de 2015 a 2017, usada para cálculo da meta, foi de R\$ 253.590 mil, o resultado em 2018 foi de R\$ 73.135 mil.

O numerador também teve desempenho melhor do que a meta. Ao todo, em 2018 foram 122 desligamentos (88,5% destes motivados pelo PDA) e sete ingressos (seis entradas para cargos de livre nomeação e uma readmissão de empregado efetivo), resultando numa redução de 15,54% do quadro de pessoal da Finep.

Os desligamentos efetuados no âmbito do Programa tiveram custo total de cerca de R\$ 22,4 milhões e geraram economia mensal estimada de R\$ 3,3 milhões, o que aponta que o *payback* se deu em aproximadamente sete meses.

Outro aspecto a ser frisado em relação aos desligamentos havidos no PDA 2018 é a mudança que esses promoveram no perfil do quadro de pessoal da Empresa, com redução de 38% para 28% do pessoal em exercício que tem quinze anos ou mais de tempo de serviço e pelo menos 50 anos de idade.

Destaca-se ainda, em relação aos desligamentos havidos no ano de 2018, a conclusão do primeiro processo de "demissão acordada" entre empregado e empregador, previsto na última revisão da CLT. Ainda que tenha pouca representatividade em termos quantitativos, acredita-se ser essa uma ferramenta importante na composição das ações de gestão da força de trabalho, na medida em que coloca à disposição, principalmente dos empregados já aposentados ou em vias de se aposentar, mais uma alternativa para o desligamento da Finep, quando esses assim entenderem ser o momento.

ii. Desembolso de Operações de Crédito *per Capita*

Forma de Cálculo: $DOC = \frac{\text{Liberações para crédito}}{\text{Nº total de Empregados}}$

Meta: ≥ R\$ 5,18 milhões por empregado

Resultado: R\$ 2,90 milhões por empregado ☒

Os resultados dos componentes foram:

- a) Liberações para crédito: R\$ 1.810.406.497,79
- b) Número total de empregados: 625 empregados

A evolução histórica dos resultados de numerador e denominador está colocada no Quadro 3.

Quadro 3 – Desembolso de operações de crédito *per capita*

	2014	2015	2016	2017	2018
Liberações de crédito	R\$ 4,463 bi	R\$ 2,603 bi	R\$ 2,402 bi	R\$ 2,124 bi	R\$ 1,810 bi
Número de empregados	759	740	742	740	625
Desembolso de operações de crédito per capita	R\$ 5,88 mi/empr.	R\$ 3,52 mi/empr.	R\$ 3,24 mi/empr.	R\$ 2,87 mi/empr.	R\$ 2,90 mi/empr.

Fonte: APLA/Finep

Diferente do indicador de produtividade *per capita*, o desembolso de operações de crédito *per capita* não teve sua meta repactuada em meados de 2018. Sendo assim, a meta foi calculada antes que fosse possível fazer uma estimativa razoável do número de adesões ao PDA, nem havia clareza sobre se as saídas seriam repostas por novas contratações ou não. Dessa forma, o número considerado para estipular a meta foi de 730 empregados.

Com relação às liberações, a média de 2014 a 2017 foi de R\$ 2,90 bi. Entretanto, era estratégico para a Finep manter o ativo de crédito nos mesmos níveis de 2017, de forma que foi estipulada a meta de R\$ 3,85 bi para liberações ao longo de 2018.

Com liberações de R\$ 3,85 bi e 730 empregados, chegou-se à meta, para esse indicador, de R\$ 5,18 milhões por empregado. O Conselho de Administração da Finep aprovou o programa de RVA e consequentemente a meta deste indicador em 18 de dezembro de 2017. À época, o mercado apontava as seguintes projeções para o ano de 2018:

- a) Previsão de crescimento do PIB em 2018: 2,6%²; e
- b) Previsão de taxa Selic em 2018: 7% aa no final do período³.

Já no início de 2019, verifica-se o seguinte sobre o ano de 2018:

- a) Crescimento do PIB em 2018: 1,1%; e
- b) Taxa Selic no fim de 2018: 6,50% aa⁴.

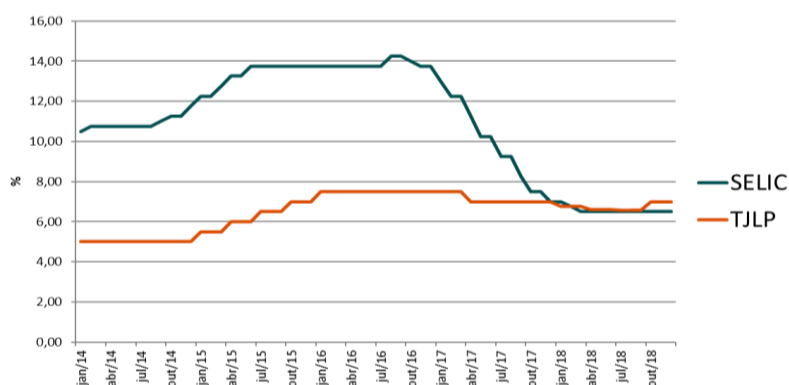
Observa-se então que o crescimento da economia foi de menos da metade do previsto para 2018. Quanto à Selic, além da taxa ter se reduzido em relação às expectativas do final de 2017, ela terminou 2018 abaixo da Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP). Em março de 2018 o governo instituiu uma nova fórmula de cálculo para a TJLP e, em outubro, ocorreu a primeira elevação da taxa desde janeiro de 2016.

² Banco Central do Brasil. Focus - Relatório de Mercado, 15 dez. 2017.

³ Banco Central do Brasil. Focus - Relatório de Mercado, 15 dez. 2017.

⁴ Banco Central do Brasil. www.bcb.gov.br, Taxas de juros básicas – Histórico, acesso em 14/02/2019.

Gráfico 1 – Valores de Selic e TJLP



Fonte: APLA/Finep

Em 31 de dezembro de 2018, a Taxa Selic era de 6,50% e a TJLP era de 6,98%. Isso retrai o apetite das empresas em aumentar sua dívida com a Finep, através da execução de novas liberações de contratos já assinados.

Como resultado dessa conjuntura, a liberação ficou em apenas 47% do que havia sido estimado e não foi possível atingir a meta para esse indicador.

iii. Tempo de Ciclo do Processo de Análise de Projetos de Crédito – 45 dias

Forma de Cálculo: $TCPAC = \frac{\text{Número de projetos analisados no exercício em até 45 dias}}{\text{Total de projetos analisados no exercício}}$

Meta: $\geq 72,00\%$

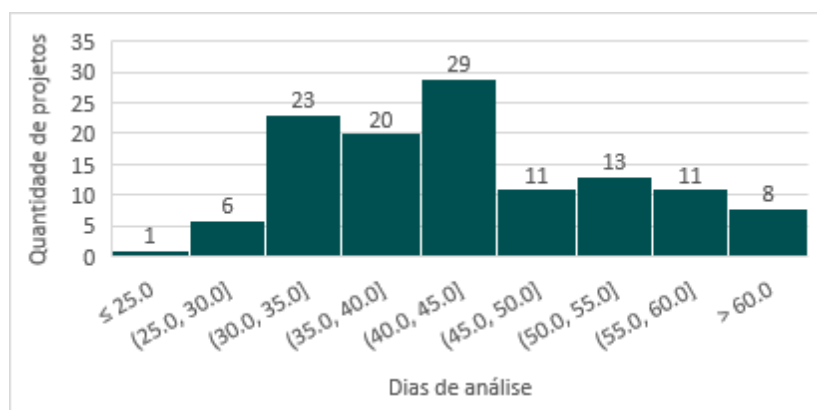
Resultado: 64,75%

Os resultados dos componentes foram:

- a) Número de projetos analisados em até 45 dias: 79
- b) Total de projetos analisados: 122

A distribuição dos resultados é apresentada no histograma abaixo.

Gráfico 2 – Ciclo do Processo de Análise



Fonte: APLA/Finep

Analisando os resultados, percebe-se que há uma diferença de tempo entre os projetos aprovados e os projetos reprovados. Isso pode ser observado nos gráficos abaixo.

Gráfico 3 – Ciclo de análise – Aprovados

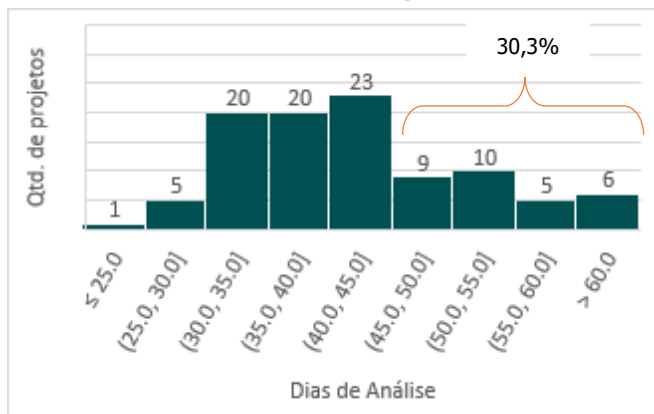
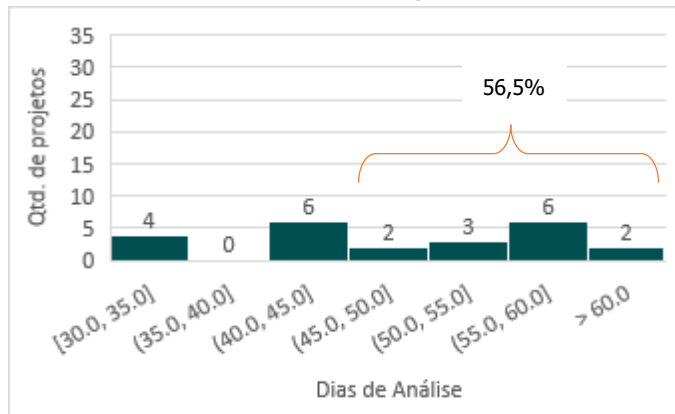


Gráfico 4 – Ciclo de análise – Reprovados



Fonte: APLA/Finep

Do total de projetos, 64,75% são analisados em 45 dias, mas apenas 43,5% dos projetos indeferidos são analisados dentro desse mesmo prazo. Isso reflete o interesse da Finep de apoiar projetos de inovação, e o consequente esforço em trabalhar junto com as empresas para aperfeiçoar projetos que, por vezes, não chegam de forma adequada. De todo modo, a informação sugere que é necessário realizar ações para diminuir o tempo dos projetos indeferidos.

Apesar disso, têm-se que, embora a meta do indicador não tenha sido atingida, a média da duração de análise é de 45 dias.

iv. Processamento das Propostas Não Reembolsáveis sob a Responsabilidade da DRCT

Forma de Cálculo:
$$PPNR = \frac{\text{Número de operações não reembolsáveis recebidas pela DRCT por meio de Editais, cuja deliberação tenha sido prevista para o ano e apreciadas pela DirEx em 2018}}{\text{Número total de operações não reembolsáveis recebidas pela DRCT por meio de Editais, cuja deliberação tenha sido prevista para o ano}} \times 100$$

Meta: $\geq 70\%$

Resultado: 80,24% ☒

Os resultados dos componentes foram:

- Número de operações apreciadas pela Diretoria Executiva: 394
- Número de operações recebidas pelo DRCT: 491

As principais ações realizadas em 2018 e que estão contabilizadas no indicador são apresentadas a seguir.

- Ações Transversais:
 - Chamada Pública MCTIC/Finep/Ação Transversal - SOS Equipamentos (realização das rodadas 1, 2, 3 e 4 de avaliações) - voltada ao apoio financeiro à manutenção corretiva de equipamentos multiusuários.
- CT-Infra:
 - Carta-Convite MCTIC/Finep/CT-Infra 01/2018 (voltada à complementação de obras)
 - Chamada Pública MCTIC/Finep/CT-Infra 03/2018 (voltada às linhas de Manutenção Preventiva de

Equipamentos e Manutenção de Infraestrutura de Biotérios e de Coleções Biológicas de Microrganismos)

- Chamada Pública MCTIC/Finep/CT-Infra 04/2018 - Temática (voltada às linhas temáticas: Biotecnologia, Ciências Biomédicas, Engenharias, Ciências Sociais e Nanotecnologia)

c) Subvenção:

- Finep - Programa Tecnova II
- Carta-Convite - Programa Centelha 01/18

A execução das atividades associadas ao indicador apresenta um resultado expressivo, tendo sido ligeiramente reduzido por influência de ajustes nos cronogramas originais de alguns editais.

Em que pese o resultado positivo alcançado no indicador, ao longo do ano a Diretoria Científica e Tecnológica (DRCT) enfrentou alguns impedimentos à realização da sua missão institucional. Dentre eles, a maior preocupação identificada se refere à reserva de contingência a qual se encontram submetidos boa parte dos recursos do FNDCT. Esta limitação no acesso aos recursos no orçamento afeta os esforços de planejamento, construção de novas ações e gera impacto também na efetivação dos compromissos assumidos.

Também foram identificadas oportunidades. Uma das possibilidades, mas que ainda não se encontra devidamente explorada, é a chegada do chamado Novo Marco Legal de CTI.

v. Implantação do Novo Modelo de Gestão Estratégica da Finep

Forma de Cálculo: $NMGE = \frac{\text{Projeto Executados}}{\text{Projetos Planejado}}$

Meta: 100%

Resultado: 100% ☒

O projeto de implantação do Novo Modelo de Gestão Estratégica foi dividido em três etapas:

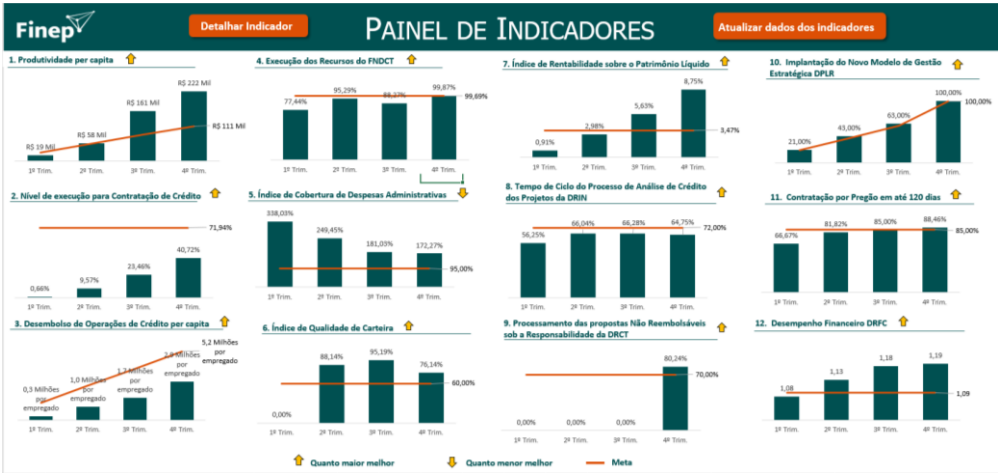
- a) Implantação de Ferramenta Tecnológica;
- b) Modelagem do processo e elaboração de normativo interno; e
- c) Capacitação.

A etapa de implantação da ferramenta tecnológica começou com um estudo feito pela Área de Planejamento (APLA) sobre as ferramentas disponíveis no mercado que poderiam atender às necessidades da Finep. Foi verificado que havia mais de uma ferramenta existente, de forma que a contratação deveria ser por licitação na modalidade pregão eletrônico.

O sucesso de contratações por licitação é ditado essencialmente pela qualidade dos documentos produzidos na sua fase interna, em especial do termo de referência. Este, por sua vez, depende de um estudo bem feito das necessidades da Finep. De forma a não apressar as etapas que compõe esse processo, a APLA elaborou e implantou uma solução temporária desenvolvida internamente, solução essa a ser substituída no futuro próximo por um software mais robusto e completo.

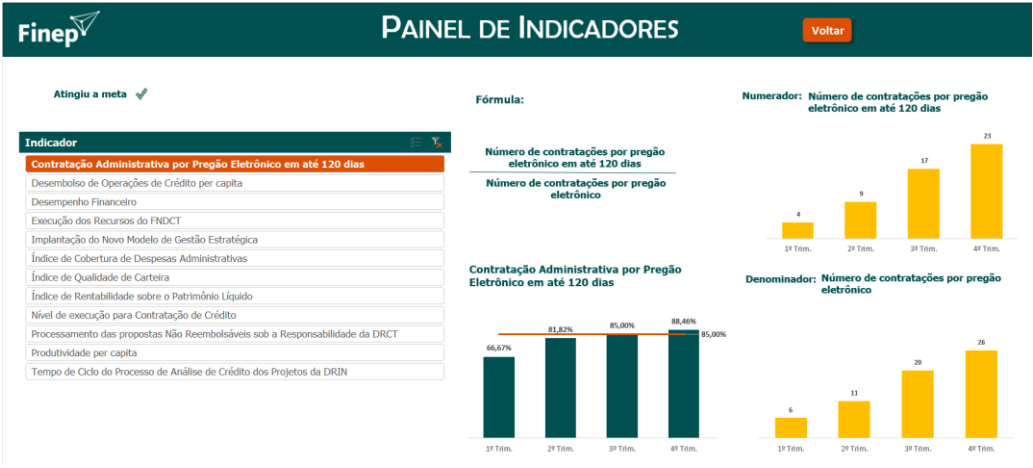
A solução implantada é baseada em um conjunto de planilhas de Excel. São apresentadas a seguir algumas capturas de tela exemplificativas da ferramenta.

Figura 2 – Painel de indicadores



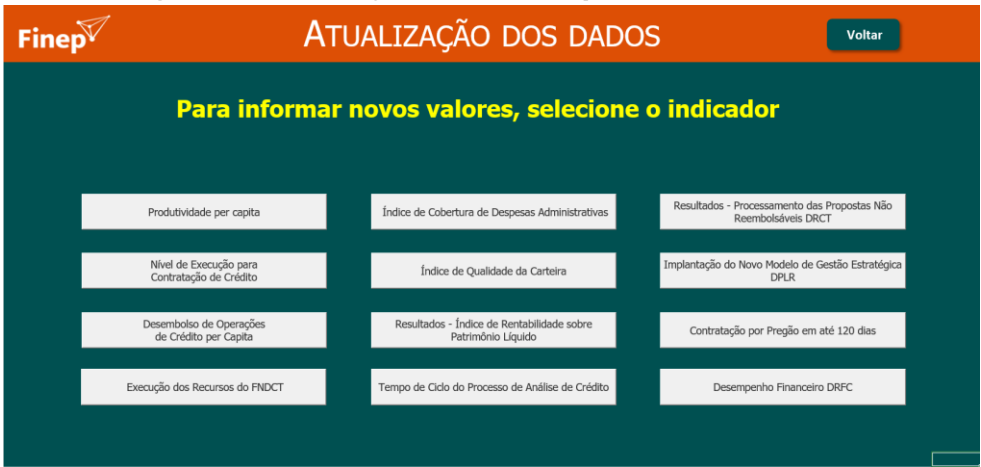
Fonte: Intranet Finep

Figura 3 – Detalhamento dos indicadores no painel de indicadores




Fonte: Intranet Finep

Figura 4 – Atualização de dados no painel de indicadores



Fonte: Intranet Finep

Figura 5 – Exemplo de ficha de controle no painel de indicadores


Plano de Ação para Indicador

Nome do Indicador	Contratação administrativa por pregão eletrônico em até 120 dias								
Ano de Referência	2018								
Período	Jan-Mar	Jan-Jun *	Jan-Set	Jan-Dez					
Meta do indicador para o período	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%					
Memória de cálculo									
Num: Número de contratações por pregão eletrônico em até 120 dias	4,00	9,00	17,00	23,00					
Den: Número de contratações por pregão eletrônico	6,00	11,00	20,00	26,00					
Indicador	66,67%	81,82%	85,00%	88,46%					
Tendência de desempenho do indicador	() Manter () Melhorar (x) Piorar								
Período	Causas Identificadas		Ações Corretivas ou Preventivas		Responsável	Prazo	Acompanhamento		
							Andamento	Pendente	Concluído
1º Trimestre	Redução do quadro do DCAD em 5 funcionários (correspondente a 45% do efetivo do departamento) nos últimos 12 meses		Reposição parcial do efetivo do departamento (foram solicitados 1 analista e 1 encarregado operacional)		AGEP/DADM			x	
2º Trimestre	Implantação de procedimentos previstos na Lei 13.303/16, que alteram prazos de publicidade e recurso de pregão eletrônico		Solicitação de reavaliação da meta do indicador, tendo em vista o impacto da nova legislação aplicável ao processo		DCAD	jun/18	x		
3º Trimestre	As duas causas identificadas permanecem pendentes de solução								
4º Trimestre	As duas causas identificadas permanecem pendentes de solução								

* OBS.: Há processos de contratação ainda não finalizados que não foram incorporados à estatística.

* OBS.: Há processos de contratação ainda não finalizados que não foram incorporados à estatística

Fonte: Intranet Finep

A ferramenta foi disponibilizada na rede interna da Finep, com acesso através da intranet da empresa. Dessa forma, os gestores responsáveis receberam senhas para atualizar periodicamente o indicador sob sua responsabilidade. Além disso, todos os empregados da Finep passaram a poder acompanhar mais facilmente o andamento dos indicadores estratégicos da empresa.

A etapa de modelagem de processo e elaboração de normativo interno foi concluída com a publicação, em dezembro de 2018, da Norma N-GES-016/18, que trata das fases de elaboração dos documentos estratégicos e posterior acompanhamento dos indicadores e iniciativas estratégicas.

Por fim, a etapa de capacitação foi feita por meio de palestra no auditório, com presença de mais de 50 empregados e com transmissão disponível a todos os empregados da Finep, sobre princípios de gestão estratégica, a N-GES-016/18 e sobre a utilização da ferramenta tecnológica de acompanhamento dos indicadores.

vi. Contratação Administrativa por Pregão Eletrônico em até 120 dias

Forma de Cálculo: $CAPE = \frac{\text{Número de contratações por pregão eletrônico em até 120 dias}}{\text{Número de contratações por pregão eletrônico}} \times 100$

Meta: $\geq 85\%$

Resultado: 88,46% ☒

Os resultados dos componentes foram:

- Número de contratações por pregão eletrônico em até 120 dias: 23
- Número de contratações por pregão eletrônico: 26

Ao longo do ano, os principais desafios enfrentados para o atingimento da meta foram:

- redução de 45% quadro de pessoal do Departamento de Compras e Contratações Administrativas (DCAD), em comparação com o ano anterior, decorrente de transferência de funcionários para outras unidades da

empresa e desligamentos decorrentes de adesão ao PDA 2018; e

- b) aumento do prazo legal de publicidade dos editais de pregão eletrônico e dos prazos de recursos e contrarrazão em decorrência do disposto na Lei 13.303/16 (Lei das Estatais), a partir de 02/04/2018.


Segundo informações apresentadas pelo DCAD, ao longo do período foram realizadas algumas de melhoria, sendo as principais a busca de maior sinergia junto às unidades requisitantes de contratação e o aprofundamento do alinhamento de entendimentos com a unidade jurídica correlata.

Ainda conforme o DCAD, as contratações administrativas realizadas no último exercício resultaram na execução de ações direcionadas para a melhoria do desempenho institucional da Finep, dentre as quais a se destacam a modernização do parque de computadores e licenças de software diversas; a contratação de empresa para gerenciar a obra no edifício Praia do Flamengo, 200; a seleção de novo contratado para o fornecimento de vale alimentação e refeição aos funcionários da Finep; e a contratação de empresa de terceirização de mão de obra temporária para atendimento de acórdão do TCU referente ao passivo de prestação de contas de convênios.

vii. Índice de Cobertura de Despesas Administrativas

$$\text{Forma de Cálculo: } ICDA = \frac{\text{Despesas Administrativas} + \text{Despesas com Pessoal e Encargos}}{\text{Receita de Interm Financeira} + \text{Receitas Admin} + \text{Receitas com Inspeção, Acomp e Outros} - \text{Despesas da Interm Financeira}} \times 100$$

Meta: ≤ 95,00%

Resultado: 168,90% 

Os resultados dos componentes foram:

- a) Despesas Administrativas + Despesas com Pessoal e Encargos: R\$ 385.895.907,89
- b) Receita de Intermediação Financeira + Receitas com Administração + Receitas com Inspeção, Acompanhamento e Outros - Despesas da Intermediação Financeira: R\$ 228.472.361,14

Os resultados das rubricas que compõem esses números são:

Tabela 1 – Índice de Cobertura das Despesas Administrativas (R\$ mil)

Rubrica	2018	2017	2016	2015	2014
Despesas Administrativas	99.608	78.274	122.639	89.918	58.393
Despesas com Pessoal e Encargos	286.288	291.339	262.826	227.689	266.266
Total Numerador	385.896	369.613	385.465	317.607	324.659
Receita de Intermediação Financeira	1.208.921	1.414.389	1.423.302	1.204.881	836.703
Receitas com Administração	66.771	55.020	37.785	67.441	74.330
Receitas com Inspeção, Acompanhamento e Outros	22.866	22.043	24.512	25.760	46.299
Despesas da Intermediação Financeira	1.070.086	1.686.963	1.312.650	864.033	635.268
Total Denominador	228.472	-195.511	172.949	434.049	322.064
Indicador	168,90%	-189,05%	222,88%	73,17%	100,80%

Fonte: APLA/Finep

Em Despesas Administrativas, o item que mais influenciou o aumento de 2017 para 2018 foi Aluguéis e Condomínios, que representa quase metade da rubrica e sofreu um incremento de 36% em 2018. Essa diferença é explicada pelo

projeto de mudança da sede para o endereço na Praia do Flamengo 200, pois consta na rubrica a provisão para a multa e penalidades rescisórias e gastos com desmobilização dos andares alugados no Edifício Ventura, no valor de R\$ 12.320 mil.

Com relação às Despesas com Pessoal e Encargos, a redução de 2017 para 2018 se deu por conta do PDA 2018, conforme já explicado anteriormente. Mesmo com os gastos do referido programa, a rubrica apresentou uma queda de cerca de 2% em relação a 2017.

No que diz respeito ao denominador do indicador, houve uma melhora de R\$ 421 milhões em relação ao ano anterior, quando o resultado foi negativo – fruto de um alto valor de Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa. Entretanto, seria necessário que esse resultado ainda fosse quase 80% maior para que a meta estabelecida pela SEST fosse alcançada. Aliás, como pode ser visto na Tabela 1, apenas em um dos últimos cinco anos essa meta foi batida.

viii. Desempenho Financeiro

Forma de Cálculo: $DF = \frac{Receita\ Total}{Despesa\ Operacional}$

Meta: $\geq 1,09$

Resultado: 1,19 ☒

Os resultados dos componentes foram:

a) Receita Total: R\$ 1.813.888.635,15

b) Despesa Operacional: R\$ 1.527.257.171,14

O desempenho da Finep foi melhor que estimativa elaborada ao final de 2017 tanto nas receitas como nas despesas, mas a redução das despesas contribuiu mais para o bom resultado do indicador, conforme se vê na tabela abaixo.

Tabela 2 – Desempenho Financeiro (R\$ milhões)

Rubrica	Previsão 2018	Realizado 2018	Variação
Receita total	R\$ 1.806	R\$ 1.813	0,40%
Despesa operacional	R\$ 1.700	R\$ 1.514	-10,90%

Fonte: APLA/Finep

O grande valor alocado em 2017 à rubrica Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa (R\$ 568 milhões) acarretou um maior conservadorismo na projeção das Despesas Operacionais de 2018. Contudo, em 2018 as provisões para perdas ficaram em R\$ 73 milhões, valor não apenas bastante inferior ao de 2017, mas também cerca de 50% menor que o de 2016.

No que tange à Receita Total, embora ela tenha superado as expectativas, ainda foi inferior à de 2017, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3 – Receita Total (R\$ mil)

Rubrica	2018	2017	Variação
Receitas da intermediação financeira	1.208.921	1.414.389	-15%
Remuneração Aplicação Tesouro Nacional	438.069	446.917	-2%
Receitas com Administração	66.771	55.020	21%
Receitas com Inspeção, Acompanhamento e Outros	22.866	22.043	4%
Alienação de bens imóveis	1.004	65	1.445%
Outras Receitas Operacionais	76.257	131.326	-42%
Total	1.813.888	2.069.760	-12%


Fonte: APLA/Finep

Mesmo assim, o resultado do indicador demonstra uma evidente melhora na situação financeira da empresa em relação a 2017 e também a 2016.

ix. Índice de Qualidade da Carteira

Forma de Cálculo: $IQC = \frac{\text{Saldo devedor dos projetos contratados no ano com rating de crédito AA, A e B}}{\text{Saldo devedor de todos os projetos contratados no ano}} \times 100$

Meta: $\geq 60,00\%$

Resultado: 76,14% 

Os resultados dos componentes foram:

- a) Saldo devedor dos projetos contratados no ano com rating de crédito AA, A e B: R\$ 374.367.559,30
- b) Saldo devedor dos projetos contratados no ano: R\$ 491.694.210,46

Ao longo dos últimos anos, esse indicador evoluiu da seguinte maneira:

Quadro 4 – Índice de Qualidade da Carteira

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Resultado	69,22%	55,49%	62,36%	92,65%	76,14%

Fonte: APLA/Finep

Nota-se que, nos últimos cinco anos, o indicador só ficou abaixo de 60% no ano de 2015.


A Finep busca um equilíbrio entre não se expor demais a risco de crédito e financiar projetos inovadores, mesmo que as operações não apresentem os melhores *ratings* de crédito. Dessa forma, não é interessante para a empresa atingir resultados altos para esse indicador, como ocorreu em 2017.

Feita essa consideração, pode-se considerar que o resultado de 2018 foi um bom resultado. A principal causa para o desempenho positivo foi o perfil das garantias oferecidas para as novas operações contratadas, que foram majoritariamente garantias financeiras, o que melhora o risco das operações.

x. Índice de Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido

Forma de Cálculo: $IRPL = \frac{\text{Lucro ou Prejuízo Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$

Meta: $\geq 3,47\%$

Resultado: 8,75% 

Os resultados dos componentes foram:

- a) Lucro ou Prejuízo Líquido: R\$ 180.170.615,38
- b) Patrimônio Líquido Médio: R\$ 2.058.310.061,40

A meta foi calculada com base na média histórica de 2015 a 2017. Em relação ao previsto, houve uma pequena variação positiva do patrimônio líquido médio e uma grande variação positiva do lucro líquido, o que explica o bom resultado do indicador. A tabela abaixo apresenta essas informações.

Tabela 4 – Índice de Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido (R\$ milhões)

Rubrica	Previsão 2018	Realizado 2018	Variação
Lucro líquido	38,9	180,2	463,20%
PL Médio	1.894,5	2.058,3	8,70%


Dentre os fatores que contribuíram para esse resultado, pode-se destacar a estimativa conservadora feita para Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa, que havia sido de R\$ 191 milhões. Ao final do exercício, o resultado apurado para essa provisão foi de R\$ 73 milhões.

Além disso, cabe destacar a atuação da coordenação de contencioso da Finep. Em 2018, a recuperação de crédito dos processos judiciais acrescentou cerca de R\$ 33 milhões ao lucro bruto e a reversão de contingência cível acrescentou outros R\$ 26 milhões, contra pouco mais de R\$ 12 milhões em 2017.

xi. Nível de Execução para Contratação de Crédito

Forma de Cálculo: $NECC = \frac{\sum \text{valores contratados das operações de crédito}}{\text{Disponibilidade líquida média para contratação}} \times 100$

Meta: $\geq 71,94\%$

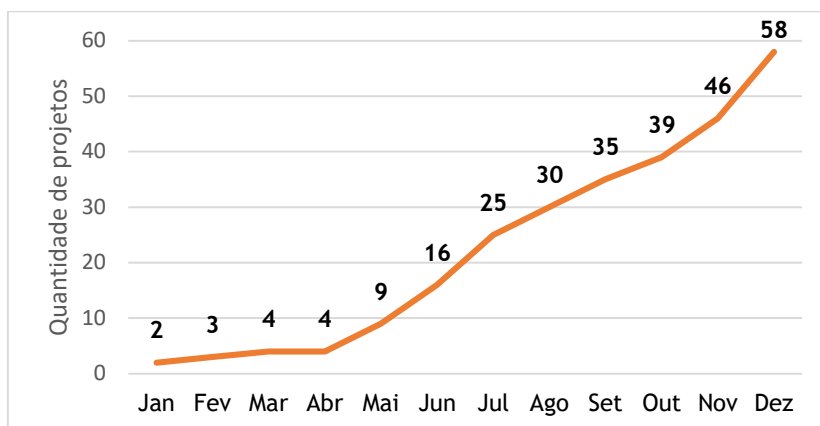
Resultado: 40,72% 

Os resultados dos componentes foram:

- a) Valores contratados das operações de crédito: R\$ 2.991.544.612,41
- b) Disponibilidade líquida média para contratação: R\$ 7.347.307.241,99

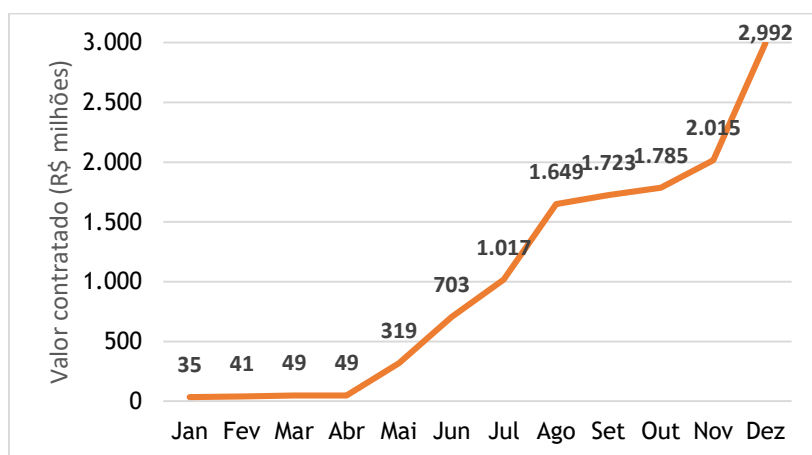
As contratações feitas em 2018 são apresentadas em valores acumulados nos gráficos a seguir.

Gráfico 5 – Projetos de crédito contratados – Acumulado mensal



Fonte: APLA/Finep

Gráfico 6 - Valor contratado acumulado de projetos de crédito



Fonte: APLA/Finep

Observa-se que houve uma forte inclinação positiva nos meses de maio a dezembro, fruto de ação coordenada pela Diretoria de Inovação com o objetivo de acelerar o processo de contratação. Contribuíram para isso também a aprovação de nova Norma Geral de Operação, com taxas mais competitivas e adequadas ao cenário macroeconômico, e a estruturação e acompanhamento de plano de fomento de novas empresas.

Como pode ser visto no Quadro 5, o volume contratado em 2018 foi mais do que o dobro do contratado no ano anterior. No entanto, o valor disponível para contratações também apresentou o mesmo comportamento, de forma que não foi possível alcançar a desafiadora meta proposta para o indicador.

Quadro 5 – Nível de Execução para Contratação de Crédito

	2018	2017	2016	2015	2014
Volume de contratação de crédito (R\$ bi)	2,992	1,360	1,751	1,539	8,735
Disponibilidade líquida para contratação (R\$ bi)	7,347	3,435	2,138	3,206	8,666
Nível de execução para contratação de crédito	40,72%	39,59%	81,89%	48,00%	100,80%

Fonte: APLA/Finep

Essa ampliação da disponibilidade para contratações veio sobretudo da frustração de liberações em 2017. Como foi visto no Quadro 3, 2017 apresentou o menor número de liberações desde 2014. Cada real não liberado passa a contar como cerca de dois reais disponíveis para contratação no ano seguinte, a partir da suposição de que um projeto contratado no ano libera menos da metade do valor no próprio ano.

xii. Execução de Recursos do FNDCT

Forma de Cálculo: $EFNDCT = \frac{\text{Orçamento utilizado (Notas de Empenho + Notas de Crédito)}}{\text{Limite disponibilizado}} \times 100$

Meta: 99,69%

Resultado: 99,87%

Os resultados dos componentes foram:

- a) Orçamento Utilizado: R\$ 950.391.045,63
- b) Limite Disponibilizado: R\$ 951.629.608,00

Historicamente, a Finep sempre obtém um resultado próximo de 100% nesse indicador, conforme quadro abaixo.

Quadro 6 – Execução de Recursos do FNDCT

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Resultado	99,70%	99,70%	99,56%	99,69%	99,87%

Fonte: APLA/Finep

Os resultados mostram a tempestividade da Finep, como agência de fomento, em executar o orçamento disponibilizado pelo Fundo. Outro fator que, embora ruim para o cumprimento da missão institucional da Finep, auxiliou no atingimento dessa meta foram os sucessivos contingenciamentos orçamentários do FNDCT, que geraram um estoque de projetos aptos para empenho imediato de recursos.

5. Conclusão

O ano de 2018 foi de grande superação para a Finep. Apesar dos desafios impostos por um cenário macroeconômico ainda desfavorável, com a lenta recuperação do crescimento econômico, convergência entre Selic e TJLP e o contingenciamento recorde do orçamento do FNDCT, a Finep retomou o caminho do crescimento. Dos doze indicadores estratégicos propostos pelo documento Estratégia de Longo Prazo e Plano de Negócios 2018, oito alcançaram ou superaram as metas estabelecidas.

A Finep agora tem escritórios de representação em todas as regiões do País: em 2018, foi a vez da inauguração da Regional Belém. Ao mesmo tempo, o Banco do Nordeste se incorporou ao time de parceiros para concessão de crédito descentralizado. O valor contratado em projetos de financiamento reembolsável foi mais do que o dobro do valor do ano anterior. Houve o lançamento de importantes programas, como o Finep IoT, Finep Educação, Centelha e Tecnova II. Foram abertas duas rodadas do Finep Startup, programa que já atraiu mais de 1,1 mil propostas. Foram lançadas chamadas há muito demandadas pela comunidade científica, como a SOS Equipamentos, para manutenção corretiva de equipamentos multiusuários e a de complementação de obras, para finalização de obras

aprovadas em projetos contratados em ações anteriores do CT-INFRA. E tudo isso com 108 empregados a menos, desligados por conta do Plano de Demissão Assistida.

Ciente de sua missão, a Finep iniciou o desenvolvimento de ferramentas de inteligência tecnológica em parceria com o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE); de uma Plataforma de Cooperação Tecnológica a ser utilizada pelos diversos membros do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, em parceria com a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP); e de *roadmapping*, com objetivo de identificar e mapear possíveis rotas de evolução de mercados, produtos, serviços e tecnologias. Iniciou também a criação de um Escritório de Processos, que já mostrou seus primeiros resultados com a atualização da Cadeia de Valor. Foram iniciados também dois projetos, um com apoio da Unicamp e outro com pesquisadores da UFRJ, para avaliar os resultados e impactos causado pelo apoio da Finep, endereçando um ponto há muito cobrado pela sociedade: "qual o retorno do dinheiro investido pela Finep?"

Em termos de desempenho financeiro, em 2018 foi apurado um lucro de R\$ 180,171 milhões, contra um prejuízo de R\$ 24,465 milhões em 2017. Com isso, o patrimônio líquido aumentou 5,7% em relação ao do ano anterior. Esse aumento se justifica pela redução das despesas com intermediação financeira em 37%, principalmente pela menor necessidade de novas provisões para perdas em relação aos valores de 2017. Dessa maneira, o resultado bruto da intermediação financeira ficou positivo em R\$ 138,835 milhões, contra R\$ 272,574 milhões negativos em 2017.

O ano de 2019 será pautado pelas novas diretrizes do MCTIC: a Finep trabalhará em prol da melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, da produção de novos conhecimentos e da geração de riqueza. Esses conceitos serão traduzidos em ideias concretas e objetivas, que por sua vez se materializarão em planos de ação e indicadores. O ano será de consolidação e aceleração das transformações pelas quais a Finep vem passando.