

– reestruturar a atuação de laboratórios e congêneres, evoluindo da condição de assistência técnica para a de centro de P&D;

– definir prioridades e áreas de interesse para a formação e aprimoramento do quadro de pessoal;

– identificar as potencialidades da empresa, como por exemplo através da elaboração de catálogos de serviços exequíveis, aparelhos e instrumentos disponíveis, capacitação do pessoal e outras informações das diversas áreas da empresa;

– padronizar e normalizar os produtos, componentes e procedimentos utilizados na empresa;

– desenvolver alternativas para a substituição de serviços e produtos importados;

– divulgar informações tecnológicas desenvolvidas, adaptadas ou adquiridas pela empresa;

– possibilitar a exploração comercial pela comunidade, dos produtos e tecnologias desenvolvidas pela empresa;

– permitir, à comunidade em geral, o acesso a documentos de cunho técnico-científico e outros correlatos, representativos do acervo tecnológico da empresa;

– promover a cooperação tecnológica através do apoio técnico à comunidade e também realizando pesquisas conjuntas com outras entidades.

Finalmente, o módulo de efetivação, tendo por objetivo institucionalizar na empresa as sugestões, procedimentos e ações que se mostraram eficazes nas etapas anteriores.

Dentro das estruturas vigentes nas empresas estatais, encontra-se muito do proposto neste trabalho, porém, é importante ressaltar que a gestão tecnológica na empresa estatal deve, antes de mais nada, servir como um instrumento de canalização e controle das iniciativas existentes na área de C&T, devendo sua implantação pelo menos significar:

– preservação da memória técnica;

– maximização no uso dos recursos disponíveis;

– nacionalização de produtos;

– geração de tecnologias próprias;

– incentivo à iniciativa privada, em especial às pequenas e médias empresas e

– maior contribuição social.

# BASA, experiência de racionalização

Carlos Thadeu de Freitas Gomes (\*)

O volume de operações mal realizadas no passado, a baixa capacidade de captação de recursos e o impacto do Plano Cruzado em suas receitas conduziram o Banco da Amazônia à maior crise de sua história, que culminou, ao final do 1º semestre de 1986, com o déficit operacional de Cz\$ 377,4 milhões, o mais alto dentre as instituições financeiras oficiais.

O conseqüente definhamento de seu patrimônio líquido implicou a redução da capacidade de negociação junto às fontes repassadoras de recursos de longo prazo. O limite das exigibilidades da instituição, fixado normativamente em 15 vezes o seu patrimônio líquido ajustado, cerceou as ações do Banco destinadas ao fomento das atividades econômicas da Região.

A ação desenvolvimentista do Banco, nos níveis exigidos por sua missão maior, ficou, portanto, condicionada à reversão de tendência deficitária de seus resultados, de forma a recuperar sua credibilidade junto ao público e Governo Federal e assim possibilitar a retomada do processo de capitalização.

Nesse contexto se definiram as diretrizes básicas do processo de recuperação do Banco. Inicialmente se buscou aumentar a eficiência da instituição na captação de recursos e promover seu direcionamento para as aplicações mais rentáveis. Foi possível, dessa forma, ampliar os depósitos à vista e a prazo do público em 438% e 165%, respectivamente, bem como elevar as aplicações de crédito geral em 464%, no último exercício.



O crescimento da ação financeira de curto prazo não significou, no entanto, uma deliberada colocação, em plano secundário, de sua missão desenvolvimentista. Resultou, sim, de uma ação preferencial pelas operações de maior remuneração líquida, de forma a promover a imediata reversão da conjuntura financeira desfavorável da instituição.

A partir de junho/86, o BASA passou a atuar em Certificados de Depósitos Interbancários, melhorando sua liquidez diária e viabilizando outras operações, como, por exemplo, as de câmbio. Em nenhum momento, houve necessidade de recorrer aos empréstimos de liquidez do Banco Central.

Visando, por outro lado, modernizar o Banco, e conferir maior segurança ao processo decisório da instituição, foram criados os Comitês de Crédito e de Taxas. Sob forma de

(\*) Presidente do Banco da Amazônia S.A. e ex-Diretor da Área Bancária do Banco Central.

## IDÉIAS

órgãos colegiados interdepartamentais, coube ao primeiro opinar sobre empréstimos, composição de dívidas e garantias, de forma a reduzir o risco das operações creditícias efetuadas pela instituição. Compatibilizar, com agilidade, as operações ativas e passivas à prática do mercado, buscando melhor remuneração líquida para os recursos financeiros da empresa, foi a missão reservada ao segundo.

Devem se destacadas, também, as diretrizes saneadoras que a atual administração colocou em prática, conseguindo reduzir o grau de inadimplência de suas operações de 3,6% para 0,8% no período de junho a dezembro/86, e as medidas de contenção de despesas que levaram à redução da relação custos administrativos/receitas operacionais de 135% em junho/86 para 69%, em média, no decorrer do segundo semestre.

O resultado positivo desse elenco de medidas revelou-se realidade, ainda no segundo semestre. Apesar de restrito, o lucro líquido daquele período, da ordem de Cz\$ 1,5 milhão, em confronto com o prejuízo anterior de Cz\$ 377,4 milhões, demonstra, inquestionavelmente, a reversão da curva de resultados, agora francamente ascendente. Por esta tendência, estima-se em Cz\$ 700,00 milhão o lucro do primeiro semestre de 1987.

Como consequência dessa performance, foi possível obter a autorização do Presidente da República para liberação de Cz\$ 500,00 milhões do PIN/PROTERRA e Cz\$ 500,00 milhões do FND, para capitalização do

*Uma experiência bem sucedida: saneamento de banco oficial, por uma nova gestão técnica interessada em remover antigos procedimentos de uma ação administrativa superada, gerando um volume de operações mal realizadas e um baixo desempenho.*

Banco. Atestado da retomada da credibilidade do BASA junto à União, esses recursos permitirão, com a captação de outro tanto do público, elevar seu capital social para Cz\$ 2,6 bilhões, aproximadamente 740% maior que o capital atual.

Esse substancial reforço em seu patrimônio líquido colocará o Banco em situação privilegiada para retomar, em níveis compatíveis com a grandeza e o futuro da Amazônia, as ações de apoio às atividades produtoras e aos setores de infra-estrutura econômica e social da região.

Há que se ressaltar, por oportuno, as lições que resultaram desse processo de superação do quadro adverso. Em primeiro lugar, o fato do Banco não dispor de uma fonte está-

vel de recursos para financiamentos de longo prazo, inviabiliza a proposta de um banco de desenvolvimento puro.

O fortalecimento constante da área de sustentação econômica, através de uma política dinâmica de captação de recursos do público, é condição precípua para manutenção da bancabilidade de recursos de longo prazo, junto às fontes repassadoras. A ação comercial e de desenvolvimento não podem ser encaradas como excludentes e sim como complementares, para o alcance dos objetivos do BASA em relação à região.

Não pode ser o BASA, também, apenas um banco regional. A região detém somente 2% do PIB nacional. Se circunscrito à Amazônia, ficaria o BASA limitado às poucas poupanças regionais. Não teria condições de captá-las em outros centros mais desenvolvidos para reforçar sua área de sustentação econômica.

Torna-se claramente indispensável, pois, que o BASA continue presente na atração da poupança extra-regional. Nos resultados do exercício de 1986, as agências situadas fora da Amazônia (15% do todo) participaram com 75% do resultado total das agências. Só assim, tornou-se possível manter as agências em áreas pioneiras, onde, apesar de deficitárias, desempenham importante papel na demarcação das atividades econômicas que tornou exequível o processo de ocupação racional de novas áreas, ampliando as fronteiras econômicas do país.

Por fim, há que se destacar o papel do funcionalismo da instituição nesse processo de recuperação. Dadas as condições para sua efetiva participação no processo decisório, soube o corpo funcional colaborar na busca e implantação de medidas corretivas, tanto do lado das despesas como das receitas. Sentindo-se sujeitos e não simples objetos, compreenderam a importância de aceitar, temporariamente, alguns sacrifícios, na certeza de recuperá-los com vantagens quando do fortalecimento da Casa.

Fica, assim, comprovado que banco oficial, também, pode se ajustar às conjunturas da economia, desde que seja eficientemente administrado e conte com a ativa colaboração de seus funcionários.

