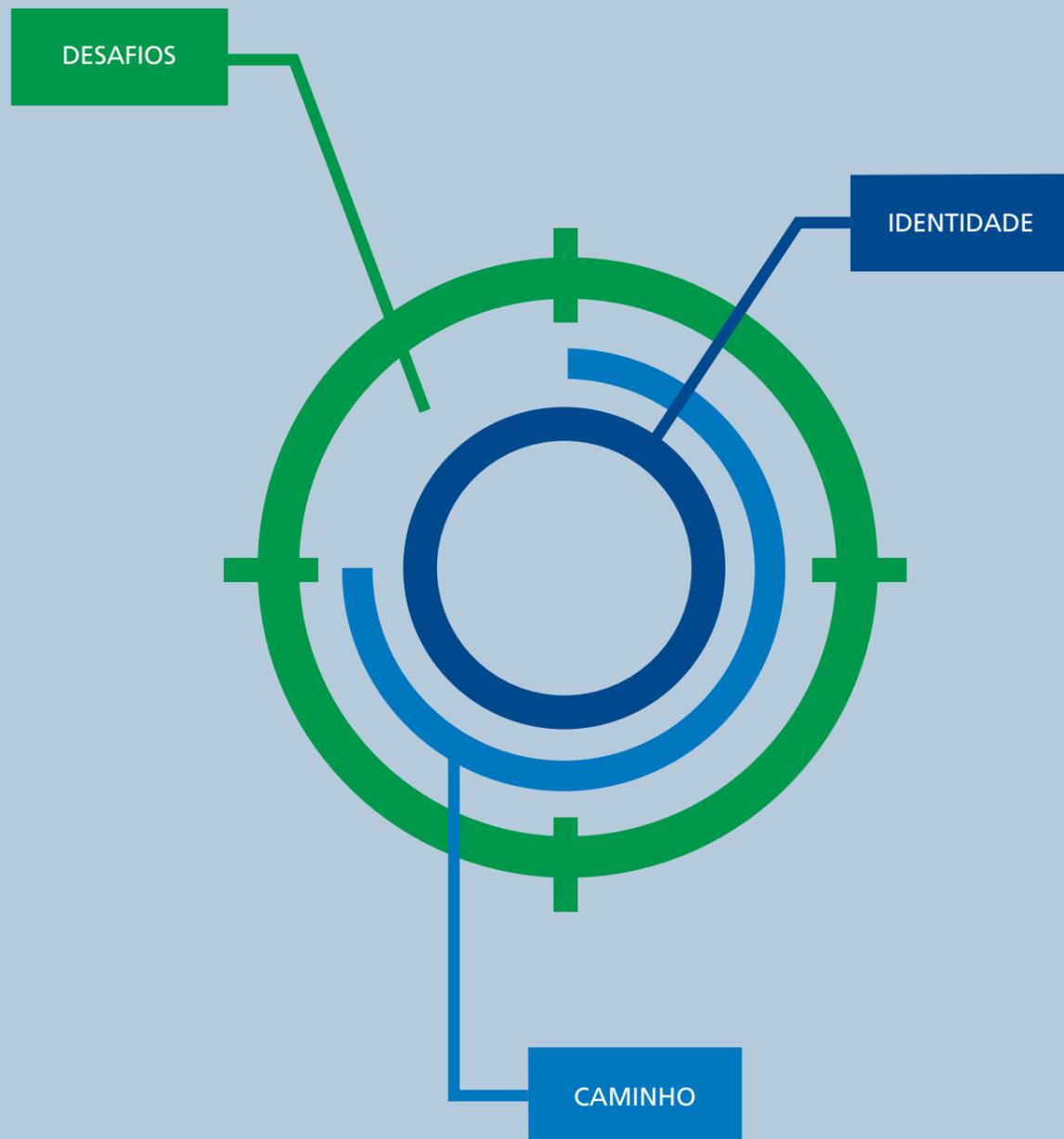


CARTILHA DA REFLEXÃO ESTRATÉGICA 2018-2035 DO BNDES

Superando desafios para continuar desenvolvendo o Brasil

DESENVOLVENDO FUTUROS

Etapas do projeto



VAMOS JUNTOS

Desde sua criação, em 1952, o BNDES tem sido um relevante agente de transformação, financiando projetos e viabilizando empreendimentos para o desenvolvimento do Brasil. Para além das questões conjunturais, profundas mudanças estão ocorrendo no ambiente em que o Banco se insere. Essas mudanças englobam desde as condições financeiras até questões mais estruturais. Dentre elas destacamos:

- > convergência entre as taxas oferecidas pelo BNDES e as taxas de mercado;
- > redução da disponibilidade de *funding* público;
- > transformações em curso no setor bancário, decorrentes de novas tecnologias e novos modelos de negócio;
- > desafios da economia brasileira, como o envelhecimento populacional, com consequências profundas, por exemplo, para a saúde;
- > agenda de sustentabilidade na qual o país tem potencial para ser um protagonista;
- > o enorme *gap* em infraestrutura, que afeta a produtividade e enobrece os esforços de estruturação de projetos;
- > avanços tecnológicos disruptivos com amplas consequências, inclusive sobre o emprego, e que demandam agendas de (re)qualificação profissional e educação.

Firme em seu propósito de transformar a vida de gerações de brasileiros promovendo desenvolvimento sustentável, cabe ao BNDES entender os desafios e as oportunidades oriundos de todas essas questões e implementar sua nova estratégia. Para atuar nesse novo cenário, precisamos rever processos, produtos e até mesmo refletir sobre competências internas a serem desenvolvidas. É fundamental conseguirmos posicionar a proposta de valor do Banco de forma a viabilizar soluções eficazes e efetivas para o país. E ter a habilidade de comunicar tais ações de forma transparente, em um diálogo contínuo com a sociedade brasileira.

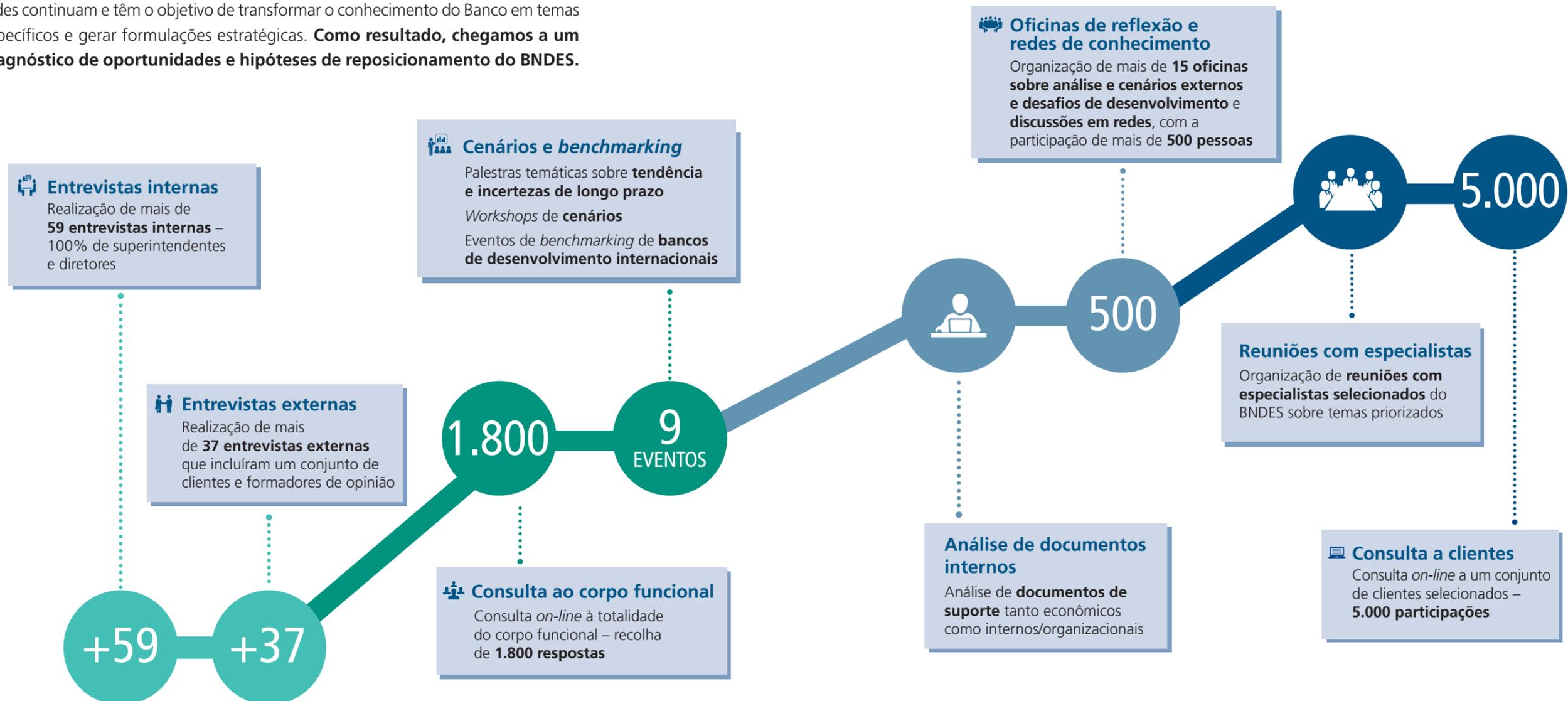
Em agosto de 2017, iniciamos um processo de reflexão e planejamento estratégico, com ampla participação interna e consultas externas. O objetivo desta cartilha é resumir os principais resultados do projeto Desenvolvendo Futuros, que foi organizado em três etapas (Desafios, Identidade e Caminho).

A implementação da nova estratégia já começou. Ela não é um trabalho cuja responsabilidade recaia sobre alguma área em particular ou sobre um grupo restrito de pessoas. A transformação do Banco depende do engajamento entusiasmado de todos os empregados, com a certeza de que alcançar nossa visão é nossa fonte de inspiração: "Ser reconhecido como o banco de desenvolvimento do Brasil pela sua relevância e efetividade". Mãos à obra! O BNDES está em movimento!

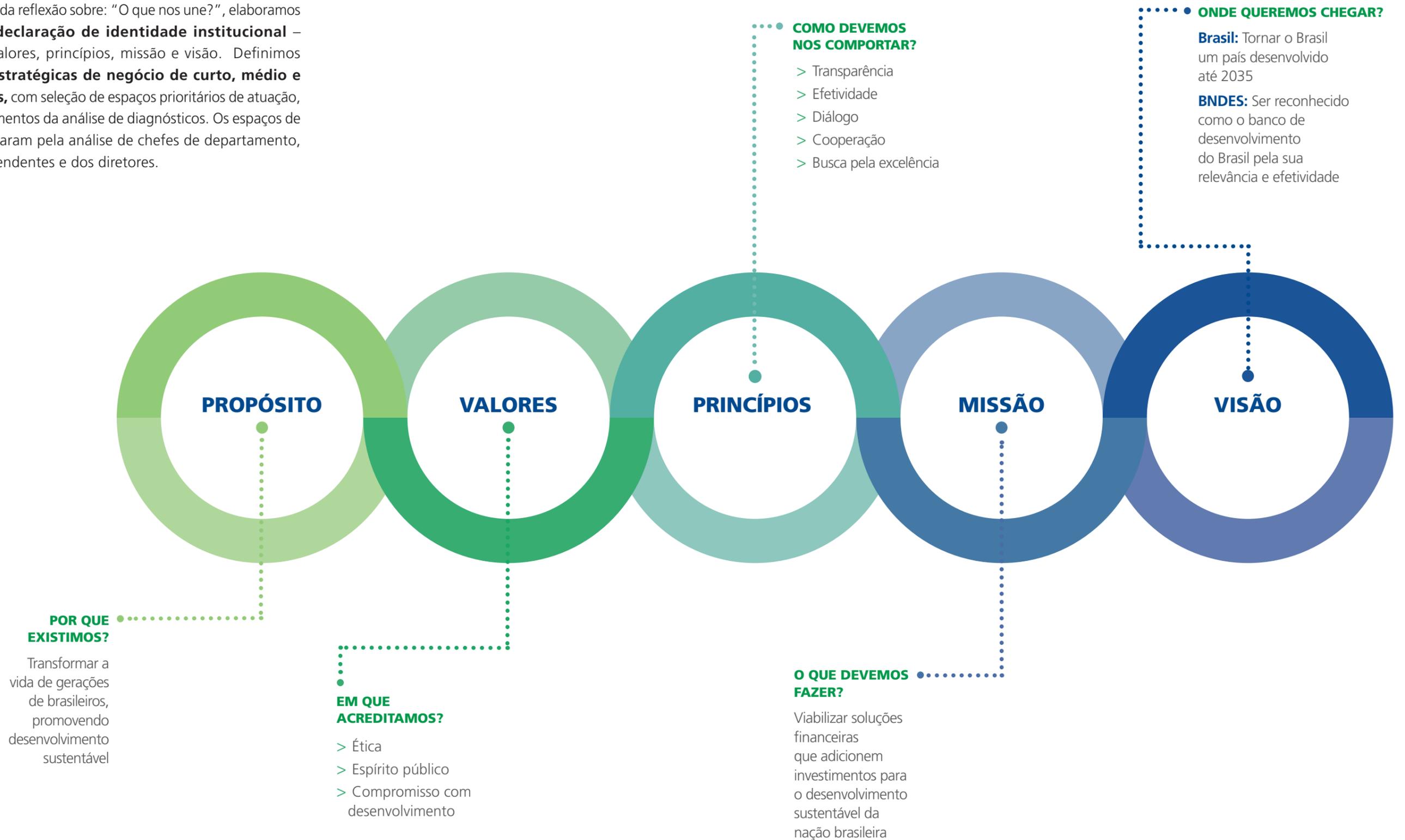
Maurício Neves

Superintendente da Área de Planejamento Estratégico

A primeira etapa do projeto “Desenvolvendo Futuros” envolveu a realização de entrevistas internas e externas, *workshops* de diagnósticos internos, consultas *web* ao corpo funcional e a clientes, *benchmarking* de bancos de desenvolvimento, discussões sobre as mudanças em curso no sistema financeiro, análise de documentos internos e oficinas de reflexão sobre diversos temas. As oficinas envolveram tanto questões organizacionais, como desafios e agendas de desenvolvimento para o Brasil e o papel do BNDES nessas agendas. Foram feitas análises qualitativas e quantitativas do próprio Banco, bem como promovidas discussões sobre tendências e incertezas críticas ao ambiente de atuação de bancos de desenvolvimento, com a elaboração de cenários. Foram mapeadas e construídas redes de conhecimento para escuta externa e integração e sistematização do conhecimento interno sobre diversos temas. Essas redes continuam e têm o objetivo de transformar o conhecimento do Banco em temas específicos e gerar formulações estratégicas. **Como resultado, chegamos a um diagnóstico de oportunidades e hipóteses de reposicionamento do BNDES.**



Nesta etapa, a partir dos conteúdos gerados na fase de diagnóstico e da reflexão sobre: “O que nos une?”, elaboramos uma **nova declaração de identidade institucional** – propósito, valores, princípios, missão e visão. Definimos **diretrizes estratégicas de negócio de curto, médio e longo prazos**, com seleção de espaços prioritários de atuação, trazendo elementos da análise de diagnósticos. Os espaços de atuação passaram pela análise de chefes de departamento, dos superintendentes e dos diretores.



A partir da fase de diagnóstico e da definição de nossa identidade, estabelecemos nossas diretrizes e missões estratégicas:

DESENVOLVIMENTO REGIONAL
Desenvolver as diversas regiões do país, com apoio às empresas e órgãos públicos

INOVAÇÃO
Estimular inovação e empreendedorismo como alavancas de desenvolvimento

INFRAESTRUTURA
Desenvolver e apoiar projetos que permitam aumentar a produtividade e a conexão entre os mercados, viabilizando novos negócios

ESTRUTURA PRODUTIVA
Apoiar a transformação de modelos de negócio tradicionais e a inserção do Brasil na economia global e do conhecimento

EDUCAÇÃO, SAÚDE E SEGURANÇA
Aumentar o nível de qualificação e os padrões de produtividade do trabalho e melhorar as condições atuais de saúde e segurança pública

SUSTENTABILIDADE
Apoiar a migração para a economia verde, dando protagonismo ao Brasil

MERCADO DE CAPITAIS
Desenvolver o mercado, promovendo o *crowding in* e a indução de boas práticas



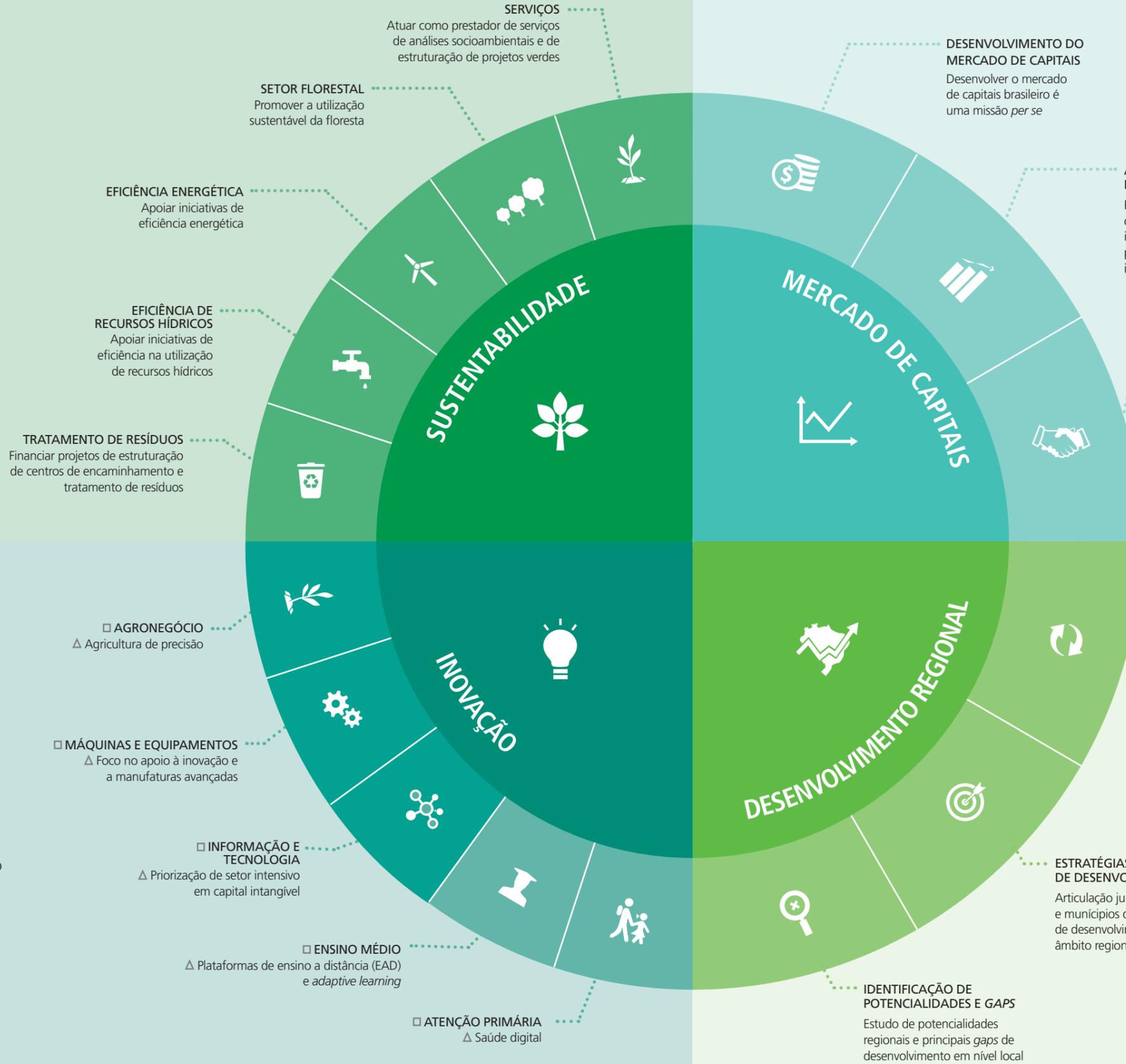
A promoção do desenvolvimento sustentável exige que todas as áreas adotem uma postura ativa sobre o tema e incorporem metas de sustentabilidade em seus negócios

Temas ligados à sustentabilidade econômica, social e ambiental são centrais na atuação de um banco de desenvolvimento

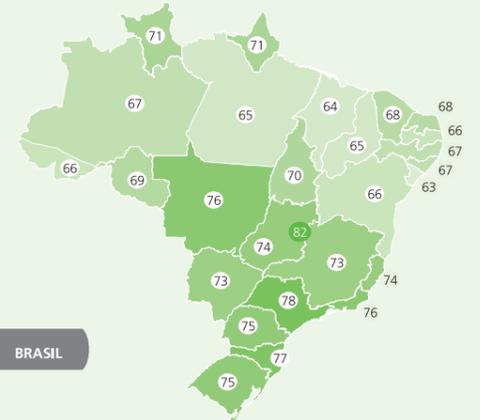
- ESTRUTURA PRODUTIVA
- EDUCAÇÃO
- PRIORIDADES
- △ PERSPECTIVA

A transição para a economia do conhecimento exige que as áreas de negócio antecipem demandas futuras, estimulando a criação e a difusão de inovações.

O BNDES deve adotar uma atitude propositiva criando e potencializando novos negócios.



ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO (IDH)



Além de definir prioridades de atuação, estabelecemos novas diretrizes sobre como atuar, que se refletem em orientações sobre nosso portfólio, *pricing*, riscos, exigências, canais e operações.

Para viabilizar os investimentos desejados, será preciso revisar a estratégia de *funding*, captando mais recursos no mercado. É importante estabelecermos também uma estratégia de securitização para ser usada em momentos de mais necessidade de recursos.

PORTFÓLIO

Produtos e serviços com visão de cliente

- **Complementar receitas** de margem financeira com comissões originadas de gestão de fundos e **prestação de serviços de assessoria e estruturação de projetos**.
- **Diversificar produtos e instrumentos financeiros**, por exemplo, desenvolvendo **linhas, novos fundos de garantia e novos produtos de apoio às exportações**.
- **Desenvolver novas ofertas focadas em entidades públicas** que suportem a estruturação de projetos em estados e municípios.
- **Desenvolver espaço de inovação e consolidar visão de ciclo de vida da empresa**, além de estruturar modelos de avaliação de capital intangível.
- **Revisar estratégia de atuação em debêntures** para induzir mais participação do mercado e facilidade de securitizar papéis.
- **Estruturar fundos (crédito corporativo, infraestrutura, socioambiental)** e customizar regras de governança para permitir maior escala de atuação.
- **Reduzir a concentração da carteira** de participações da BNDESPAR e **redirecionar** a atuação para **escalar médias empresas**, induzindo produtividade.
- **Apoiar o aumento da competitividade** da economia brasileira.



PRICING, RISCO E EXIGÊNCIAS

Spreads básicos diferenciados por prioridades

- Elasticidade-preço da demanda dos clientes e estratégia de securitização também devem ser consideradas.
- Realinhamento de nossa assunção de risco.
- Revisão de modelos, cadastros, estrutura de garantias e exigências contratuais.
- Aprimoramento de processos e política de conteúdo local.



CANAIS E OPERAÇÕES

Digitalização e diversificação de canais

- Produtos automáticos e serviços ágeis, de fácil subscrição e mais adequados às necessidades dos clientes.
- Aprimoramento de nosso modelo de operações indiretas, revisando o compartilhamento de riscos e as parcerias com instituições financeiras e não financeiras.

CAPTAÇÃO

Captação em mercado e parcerias

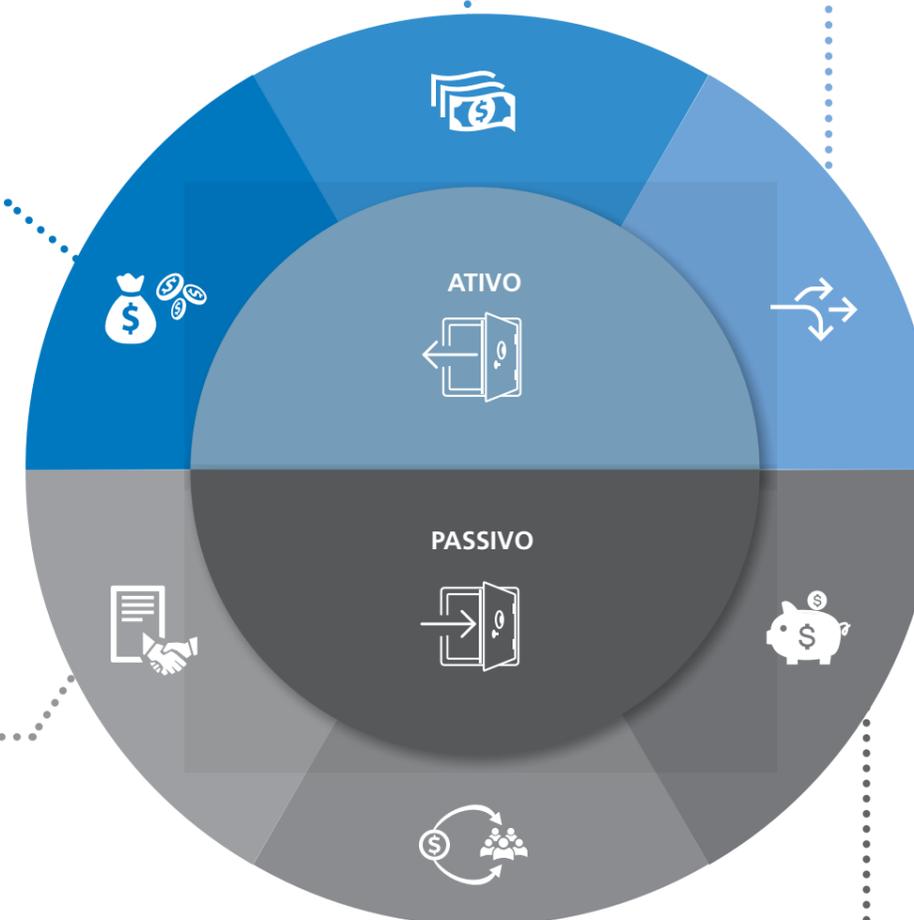
Emissão de títulos, captação de recursos em conjunto com outras instituições e novos modelos de parceria com empresas e clientes.

SECURITIZAÇÃO

Explorar potencial de securitização como fonte de recursos e avaliação contínua da carteira

FUNDING PÚBLICO

Alinhamento com o Governo Federal



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Organização mais transversal e flexível, com mais eficiência, produtividade, cooperação e capacidade de comunicação interna e externa

Permitir modelo de trabalho orientado a unidades temporárias de projeto e segregação de papéis de originação, estruturação e acompanhamento de operações, com maior especialização e foco.



MODELO DE GESTÃO E INCENTIVOS

Planos de carreira e incentivos alinhados à estratégia e metas com cultura mais orientada a resultados

- O novo modelo de organização e gestão deve ser mais flexível, orientado a resultados e indutor de incentivos por *performance*

- Serão definidos planos de carreira e incentivos alinhados a nossa estratégia

São destaques:

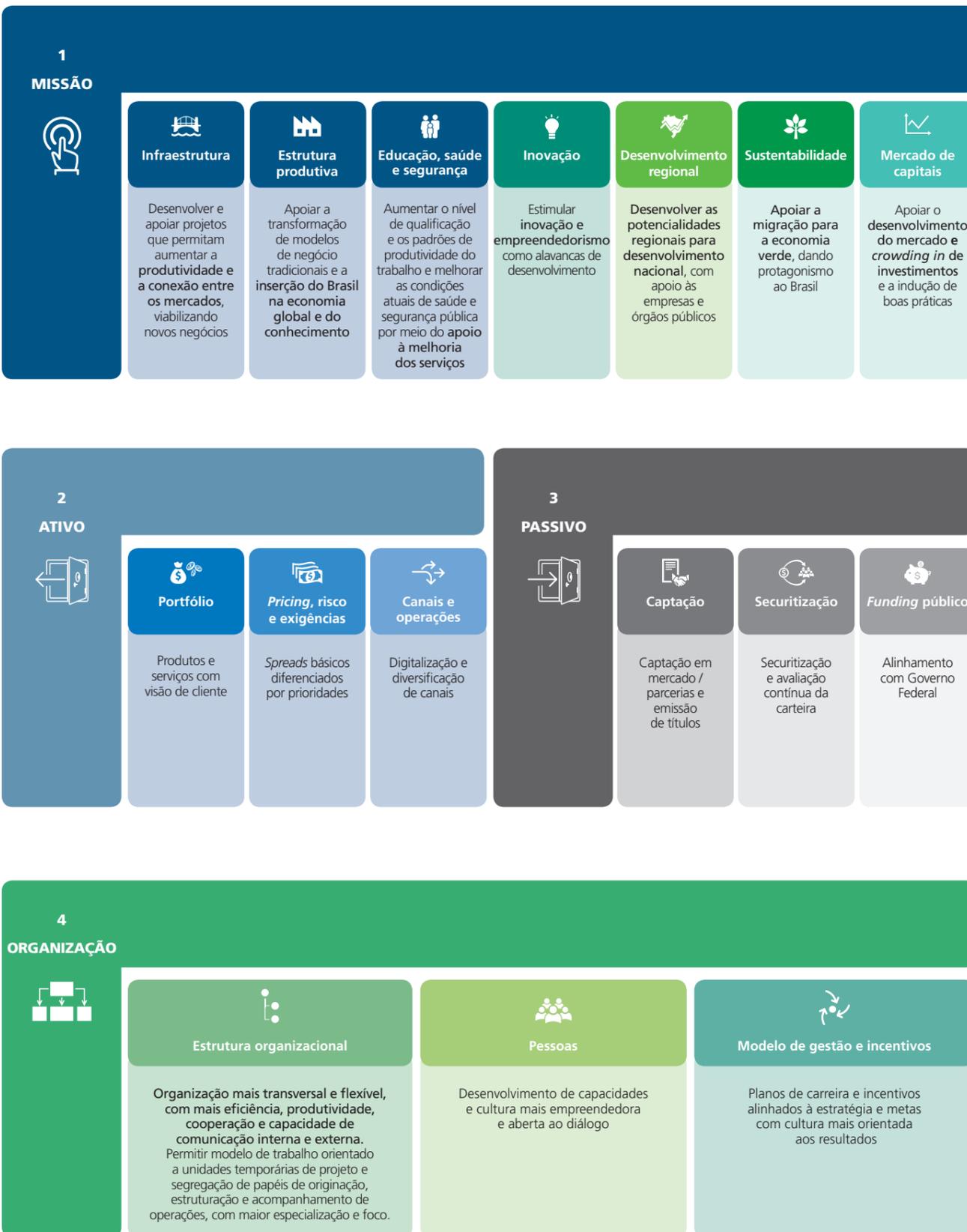
- » a segregação das operações de *equity* e *debt* da BNDESPAR;
- » a revisão do modelo e governança de tomada de decisão para garantir mais agilidade, prestação de contas e responsabilização (*accountability*);
- » o estabelecimento de um modelo de gestão de desempenho e PLR mais meritocrático, alinhado aos objetivos estratégicos e indutor de incentivos por melhorias de *performance*; e
- » a vinculação de parte da remuneração variável do Banco a indicadores diretamente ligados ao desenvolvimento do país.



PESSOAS

Desenvolvimento de competências e de cultura mais empreendedora e aberta ao diálogo





Na última etapa, avaliamos os hiatos (*gaps*) entre a situação atual do Banco e a nova estratégia, construímos um roteiro (*roadmap*) para suprimir lacunas e detalhamos a **narrativa estratégica interna e externa**, com o objetivo de alinhar as políticas, áreas, pessoas e ações do Banco. Para tanto, é necessário reforçar as competências críticas à execução da estratégia por meio de um programa de transformação, que engloba os 12 novos projetos corporativos em curso. Essa etapa também

envolveu a elaboração de um **plano de negócios da organização** e a realização da modelagem financeira da implementação da estratégia em três cenários, que deverão ser monitorados e revisados à medida que os resultados efetivos sejam verificados.

Os projetos envolvem revisão e desenvolvimento de novos produtos, revisão de estruturas de governança, aprimoramento de processos, entre outros aspectos.

12 PROJETOS CORPORATIVOS



Editado pelo Departamento de Comunicação da
Área de Comunicação e Relacionamento Institucional do BNDES
Julho 2018

