RELATÓRIO ANUAL INTEGRADO

2019

O BANCO DO DESENVOLVIMENTO DO BRASIL

Entenda como trabalhamos, quais são nossos principais processos, produtos e serviços.

ESTRATÉGIA

Saiba mais sobre nossas diretrizes estratégicas e metas alcançadas no ano.

COMO GERAMOS VALOR

Conheça nosso modelo de negócios e os resultados que geramos para a sociedade.

DESEMPENHO

Foram R$ 55,3 bilhões desembolsados em 270.781 operações com 141.153 clientes.

BNDES

ORGANOGRAMA 2019

Composição em 31 de dezembro de 2019

AUDITORIA INTERNA

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

SECRETARIA DA COMISSÃO DE ÉTICA PROFISSIONAL

GABINETE DA PRESIDÊNCIA

PRESIDÊNCIA
GUSTAVO MONTEZANO

OUVIDORIA

BACK OFFICE | *FRONT OFFICE*

DIRETORIA DE OPERAÇÕES	DIRETORIA DE PESSOAS E CULTURA	DIRETORIA DE FINANÇAS	DIRETORIA DE *COMPLIANCE*	DIRETORIA JURÍDICA	DIRETORIA DE INVESTIMENTOS E CONCESSÕES	DIRETORIA DE ESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS E DESINVESTIMENTO	DIRETORIA DE CONCESSÃO DE CRÉDITO E GARANTIAS	DIRETORIA DE PARTICIPAÇÕES, MERCADO DE CAPITAIS E CRÉDITO INDIRETO
RICARDO BARROS	ÂNGELA LINS	BIANCA NASSER	CLAUDENIR BRITO	SAULO PUTTINI	FÁBIO ABRAHÃO	LEONARDO CABRAL	PETRÔNIO CANÇADO	LEONARDO CABRAL
ÁREA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL	ÁREA FINANCEIRA	ÁREA DE GESTÃO DE RISCOS	ÁREA JURÍDICA 1	ÁREA DE GOVERNO E RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL	ÁREA DE ESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS E DESINVESTIMENTO	ÁREA DE ENERGIA	ÁREA DE MERCADO DE CAPITAIS, PARTICIPAÇÕES E REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS
ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO		ÁREA DE CONTROLADORIA	ÁREA DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE*	ÁREA JURÍDICA 2	ÁREA DE ESTRUTURAÇÃO DE PARCERIAS DE INVESTIMENTOS		ÁREA DE GESTÃO PÚBLICA E SOCIOAMBIENTAL	ÁREA DE OPERAÇÕES E CANAIS DIGITAIS
ÁREA DE SUPORTE AO NEGÓCIO							ÁREA DE SANEAMENTO, TRANSPORTE E LOGÍSTICA	
							ÁREA DE INDÚSTRIA, SERVIÇOS E COMÉRCIO EXTERIOR	

Nota: O diretor Leonardo Cabral esteve temporariamente responsável por duas diretorias, sendo em 2020 substituído em uma delas por novo diretor.

Veja mais:
www.bndes.gov.br/ra2019/ organograma

RELATÓRIO ANUAL INTEGRADO

2019

BNDES

MENSAGEM DO PRESIDENTE

O ano de 2019 marcou o início de um novo governo e de uma nova agenda econômica para o Brasil, com foco na saúde fiscal e modernização do Estado e no estímulo ao investimento privado. Ao longo do ano, o país avançou nessa agenda com a aprovação de reformas como a da previdência e a da liberdade econômica, assim como pela redução progressiva da taxa básica de juros (Selic) e pela expansão do crédito livre. O aumento da participação do mercado de capitais no financiamento das empresas também contribuiu para esse movimento.

Em sintonia com essas mudanças, em 2019 o BNDES atualizou sua estratégia e adotou um posicionamento mais focado nos impactos diretos de sua atuação para a população do que em resultados e metas financeiras. A capacidade do Banco de articular diferentes atores e atrair recursos para a realização dos projetos ganhou relevância, para além dos valores desembolsados. O papel de banco de serviços, pronto e capacitado para apoiar o Estado nos processos de desestatização, foi enfatizado. E a transparência passou a ser o princípio norteador de toda a comunicação e do relacionamento do Banco com seus diferentes públicos.

Para colocar em marcha essa estratégia, assumimos, em julho de 2019, o compromisso com cinco metas: (i) ampliar a transparência e o diálogo com a população brasileira; (ii) acelerar a venda de participações da BNDESPAR; (iii) concluir a devolução de recursos de empréstimos recebidos do Tesouro Nacional; (iv) apresentar um planejamento trienal; e (v) melhorar a prestação de serviços ao Estado brasileiro. Todas elas foram iniciadas no ano e já tiveram resultados entregues, ainda que seus desdobramentos se estendam pelos próximos anos.

Com a primeira meta, buscamos ampliar a transparência e o diálogo com a sociedade e abrir espaço para nossa nova estratégia de atuação. A campanha BNDES Aberto, lançada em novembro, marcou uma virada de página em nossa comunicação com a sociedade, mostrando que estamos abertos ao diálogo, a críticas e a novas formas de atuar. Com o lançamento do *hotsite* aberto.bndes.gov.br, colocamos à disposição do público esclarecimentos sobre nossas operações mais polêmicas e abrimos um canal de diálogo direto com a população.

O processo de desinvestimento, voltado para o cumprimento da segunda meta, foi guiado pelos objetivos de realocar nossos recursos em atividades mais produtivas e reduzir o grau de exposição da carteira da BNDESPAR à volatilidade do mercado. Respeitando a governança estabelecida em nossos normativos e modelos de avaliação de risco, desinvestimos um total de R$ 16,5 bilhões em participações acionárias em 2019.

Comprometidos com a saúde fiscal do Estado brasileiro e seguindo as orientações do Governo Federal, demos continuidade, em 2019, à devolução antecipada de recursos ao Tesouro Nacional, objeto de nossa terceira meta. Realizamos durante o ano o pagamento antecipado de R$ 100 bilhões, divididos em três parcelas, de forma a garantir nossa viabilidade de caixa. Assim, o Tesouro Nacional deixou de ser nossa principal fonte de recursos em 2019 e contribuímos para o cumprimento da meta fiscal.

A quarta meta foi cumprida com o lançamento do Plano Trienal 2020-2022, no qual estabelecemos nossas principais agendas de atuação para os próximos anos e definimos um conjunto de 15 entregas transformadoras para a sociedade. A divulgação do plano representa um compromisso claro com a sociedade, por meio do qual sinalizamos em que setores e temas esperamos contribuir para o desenvolvimento brasileiro e como nossa efetividade poderá ser medida pela sociedade.

Dentro dessa estratégia, reforçamos nossa atuação como banco de serviços do Estado brasileiro, buscando contribuir para a melhoria dos serviços públicos e a ampliação dos investimentos privados em infraestrutura. Usando nossa experiência e conhecimento acumulado em processos de desestatização, estamos auxiliando os diferentes entes federativos na modelagem financeira e na estruturação de projetos de Parcerias Público-Privadas (PPP), concessões e privatizações.

Para isso, no âmbito de nossa quinta meta, adaptamos a estrutura organizacional do Banco para trabalhar mais intensamente na estruturação dos processos de desestatização e ampliar a interlocução com os três níveis de governo. Com a mudança, encerramos 2019 com mais projetos em nossa carteira de desestatização, incluindo iniciativas nas áreas de saneamento, iluminação pública, energia e venda de ativos imobiliários, entre outras.

Além das cinco metas já destacadas, seguimos contribuindo durante o ano para a realização de investimentos significativos para o desenvolvimento brasileiro, especialmente em projetos alinhados às agendas estratégicas de infraestrutura, estrutura produtiva, e educação, saúde e segurança.

No início de 2020, a disseminação da Covid-19 pelo mundo, que em pouco tempo se configurou como uma pandemia, alterou de forma dramática o cenário econômico global e trouxe questões sociais urgentes para os governos de todos os países. Com o governo brasileiro, o BNDES vem adotando medidas emergenciais para ampliar a capacidade de atendimento do sistema de saúde brasileiro, garantir a manutenção de empregos e minimizar os efeitos econômicos da pandemia.

O cenário é desafiador, mas estamos comprometidos a ajudar a sociedade brasileira a passar por esse momento, cumprindo mais uma vez nossa missão.

Apresentamos a seguir uma visão completa, precisa, transparente e integrada de como utilizamos nossos recursos e insumos para gerar valor e resultados para nossos diferentes públicos e para o Brasil

Este relatório, que é também nosso relatório de gestão, segue o modelo de relato integrado e está alinhado às normas do Tribunal de Contas da União. Sua elaboração é fruto de um pensamento coletivo, que envolveu não só todas as áreas do BNDES, como as instâncias decisórias da instituição, contando também com uma escuta externa para definição dos principais temas abordados.

Cumprindo com o compromisso contínuo de transparência e com a responsabilidade de assegurar a integridade deste relato, apresento a seguir o relatório integrado e de gestão do BNDES referente ao ano de 2019.

Gustavo Montezano

Presidente do BNDES

SUMÁRIO

5 SOBRE ESTE RELATÓRIO

7 O BRASIL E O MUNDO EM 2019

8 O BANCO DO DESENVOLVIMENTO DO BRASIL

10 NOSSA ESTRATÉGIA

18 COMO GERAMOS VALOR

20 O QUE FAZEMOS?

26 NOSSO DESEMPENHO

46 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

50 GOVERNANÇA, ÉTICA E INTEGRIDADE

56 TRANSPARÊNCIA E EFETIVIDADE

59 GESTÃO DE RISCOS

62 NOSSOS RELACIONAMENTOS

68 NOSSA EQUIPE

74 DESAFIOS E VISÃO DE FUTURO

SOBRE ESTE RELATÓRIO

Indicadores GRI:
102-45 | 102-46 | 102-47
102-50 | 102-51 | 102-52
102-53 | 102-54

Transparência: esse é um de nossos princípios e uma meta a ser perseguida sempre no BNDES. Estamos abertos: abertos para o diálogo, abertos para falar sobre o passado e o futuro, abertos para mudanças.

Assim, publicamos este *Relatório Anual Integrado*, no intuito de apresentar para todos os nossos públicos nossa estratégia de atuação, nossa forma de trabalhar e nosso desempenho no ano de 2019. Queremos mostrar como geramos valor em curto, médio e longo prazos para toda a sociedade brasileira.

Em consequência de arredondamentos, a soma dos números nos gráficos pode não ser exata, assim como a soma dos percentuais dos gráficos pode não totalizar 100. Pelo mesmo motivo, pode haver pequena variação entre valores apresentados ao longo do relatório.

ESCOPO E LIMITES

De periodicidade anual, nosso relatório integrado diz respeito a todo o Sistema BNDES, que compreende o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a BNDES Participações S.A. (BNDESPAR) e a Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME).

O período reportado vai de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2019. Acontecimentos relevantes ocorridos entre esse período e a aprovação do relatório pelo Conselho de Administração Responsável, em 12 de agosto de 2020, também foram incluídos.

Seguimos o modelo do relato integrado desde 2012 para nosso relatório de atividades, buscando aprimorar a cada ano o atendimento ao paradigma do International Integrated Report Council (IIRC). Esse modelo tornou-se obrigatório em 2016, com a Lei 13.303 (Lei das Estatais), e desde 2018 também é exigido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) como modelo de prestação de contas a ser adotado para o relatório de gestão. Assim, desde sua última edição, o *Relatório Anual Integrado* unifica os relatórios de atividades e de gestão em um só documento, racionalizando esforços e atendendo a nossos diferentes públicos em uma só peça.

Para informações mais aprofundadas sobre temas específicos, acesse www.bndes.gov.br/publicacoes e consulte também:

- *Relatório da Administração*
- *Demonstrações Financeiras do Sistema BNDES*
- *Relatório de Efetividade*
- *Relatório de Gerenciamento de Riscos*
- *Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa*
- *Relatório Anual do Fundo Amazônia*

A versão digital deste relatório em português e inglês, assim como um *hotsite* com seus principais destaques, estão disponíveis em www.bndes.gov.br/ra2019.

MATERIALIDADE

Em 2019, evoluímos na definição dos temas principais abordados neste relatório. Foram realizados os seguintes levantamentos:

1. Entrevistas com todas as superintendências, individualmente ou por grupos afins, sobre quais assuntos consideravam mais relevantes no ano ou para o futuro do BNDES.
2. Pesquisa *on-line* com os assinantes do relatório, que escolheram, de uma lista com cerca de cinquenta opções, os dez temas de maior interesse, com a possibilidade de sugestão de itens e comentários.
3. *Benchmarking* com outros relatórios do mercado financeiro e de instituições brasileiras filiadas ao IIRC.
4. Seleção dos temas mais solicitados em nossos canais de relacionamento, como Ouvidoria, Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), Fale Conosco e redes sociais.
5. Seleção dos temas mais abordados em nossos canais de comunicação, como *releases* e matérias da Agência BNDES de Notícias.

Na página seguinte encontram-se os temas identificados inicialmente nos levantamentos e nossa matriz de materialidade, resultado desse trabalho. A matriz inclui os oito temas selecionados, os capítulos em que eles podem ser encontrados e suas relações com nossos capitais.

Optamos por manter um formato híbrido neste relatório, dando continuidade ao uso dos indicadores de sustentabilidade do Global Reporting Initiative (GRI). Os indicadores podem ser identificados no início de cada capítulo.

Também indicamos ao longo do relatório como nossa atuação se relaciona com os objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU).

CONTATO

Para mais informações sobre este relatório e seu conteúdo, envie um *e-mail* para relatorioanual@bndes.gov.br

Caso tenha interesse em se tornar assinante, acesse a opção Pedido de Publicações em: www.bndes.gov.br/bibliotecadigital

RESULTADO DOS LEVANTAMENTOS:

Os temas destacados em negrito são aqueles mencionados mais de uma vez, que compuseram a matriz de materialidade.

O QUE ACHAMOS IMPORTANTE FALAR? 1 5

Banco de serviços
Desempenho econômico-financeiro
Desinvestimento
Devolução de recursos ao Tesouro Nacional
Digitalização
Efetividade
Estratégia
Gestão de riscos
Novos produtos
Reestruturação
Relacionamento com o governo
Transparência

O QUE NOSSOS INTERLOCUTORES QUEREM SABER? 2 4

Apoio a MPMEs
Apoio não reembolsável
Atuação em infraestrutura
Atuação em inovação
Desempenho econômico-financeiro
Devolução de recursos ao Tesouro Nacional
Estratégia
Funding
Fundo Amazônia
Processo de concessão de financiamento
Transparência

O QUE NOSSOS PARES FALAM? 3

Ambiente externo
Capital humano
Digitalização
Gestão de riscos
Governança corporativa
Integridade, ética e conformidade
Relacionamento com clientes
Responsabilidade socioambiental
Sustentabilidade financeira

TEMAS MATERIAIS	DESTAQUES	CAPITAL	SEÇÃO
BANCO DE SERVIÇOS	Desestatização, estruturação de projetos, privatização, concessão, Programa de Parcerias de Investimentos (PPI), fábrica de projetos	» Manufaturado » Intelectual » Social e de relacionamento	» *Nossa estratégia* (p. 10) » *O que fazemos?* (p. 20) » *Nosso desempenho* (p. 26)
DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO	Resultados, ativos, participações	» Financeiro	» *Nosso desempenho* (p. 26)
DESINVESTIMENTOS	Mercado de capitais, venda de ações	» Financeiro	» *O que fazemos?* (p. 20) » *Nosso desempenho* (p. 26) » *Sustentabilidade financeira* (p. 46)
DEVOLUÇÃO DE RECURSOS AO TESOURO NACIONAL	Antecipações das devoluções	» Financeiro	» *Nosso desempenho* (p. 26) » *Sustentabilidade financeira* (p. 46)
DIGITALIZAÇÃO	Integração de canais, avaliações automatizadas	» Intelectual	» *Nossa estratégia* (p. 10) » *O que fazemos?* (p. 20)
ESTRATÉGIA	Plano Trienal 2020-2022, metas e indicadores	» Intelectual » Financeiro » Manufaturado » Natural	» *Nossa estratégia* (p. 10) » *Desafios e visão de futuro* (p. 74)
GESTÃO DE RISCOS	Revisão de apetite a riscos	» Financeiro » Intelectual	» *Nossa estratégia* (p. 10) » *Gestão de riscos* (p. 59)
TRANSPARÊNCIA	BNDES Aberto, efetividade, plano de dados abertos, PRSA	» Social e de relacionamento » Intelectual	» *Nossa estratégia* (p. 10) » *Transparência e efetividade* (p. 56)

PRINCIPAIS PÚBLICOS DE INTERESSE

SOCIEDADE | GOVERNO | ÓRGÃOS DE CONTROLE | INVESTIDORES | PÚBLICO INTERNO | CLIENTES | AGENTES FINANCEIROS | ACADEMIA

O BRASIL E O MUNDO EM 2019

O ano de 2019 foi marcado por uma conjugação de fatores que trouxeram um cenário desafiador para a economia brasileira. Dentre eles, destacaram-se: (i) o acirramento, até o terceiro trimestre, da disputa comercial entre Estados Unidos da América (EUA) e China, as duas principais economias do planeta e também os maiores parceiros comerciais individuais do Brasil; (ii) a crescente possibilidade de concretização da saída do Reino Unido da União Europeia (Brexit); (iii) a recessão na Argentina, outro relevante parceiro comercial do Brasil; e (iv) a queda nos preços internacionais das *commodities*.

Apesar do início do ciclo de redução de juros nos EUA a partir do segundo semestre, a atividade econômica mundial manteve-se com baixo dinamismo ao longo de 2019. Nesse contexto, a economia brasileira não contou com a demanda externa como um de seus motores de expansão. A balança comercial apresentou, em 2019, superávit de US$ 46 bilhões, uma queda de 20,5% em relação aos US$ 58 bilhões registrados em 2018.

No Brasil, os indicadores de atividade mostraram aceleração no terceiro trimestre de 2019, com os dados do quarto trimestre mantendo-se positivos, ainda que sinalizando desaceleração no ritmo da retomada. O ano se encerrou com alta no produto interno bruto (PIB) de 1,1%, de acordo com as expectativas de mercado.

A aceleração gradual da atividade no país resultou de diversos fatores, tanto conjunturais, como a queda da taxa Selic e os impulsos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), quanto estruturais, como a agenda de reformas, que contemplou desde a reforma trabalhista, aprovada em 2017, até a reforma da previdência, sancionada pelo Congresso Nacional em 2019. Essa agenda contribuiu, de forma geral, para os fundamentos da economia brasileira, consolidando a queda da taxa de juros estrutural e possibilitando a recuperação sustentável da atividade.

No mercado de trabalho, o aumento no número de vagas no setor formal desde setembro levou à queda da taxa de desemprego para 11,0% no trimestre encerrado em dezembro, com melhoria em relação aos 11,6% observados no mesmo período de 2018.

Em 2019, o crédito continuou sendo o motor de curto prazo da economia brasileira. Ao analisarmos os dados, verificamos que as concessões de crédito continuam apresentando robustez, lideradas pelas concessões para pessoas físicas, que no ano cresceram 10,3% em termos reais. Já o crédito para pessoas jurídicas subiu 7,7%. A expansão do crédito tem sido comandada pelo segmento de crédito livre, que teve incremento de 10,4% no ano, enquanto o crédito direcionado apresentou contração pelo sexto ano consecutivo, com queda de 2,8% em 2019.

A inflação realizada em 2019 ficou ligeiramente acima da meta (4,31% de Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA realizado *vs*. 4,25% de meta anual). O repique desse índice nos meses de novembro e, principalmente, dezembro teve como maior causador a alta observada nos preços da carne, acompanhando a elevação da demanda mundial decorrente da gripe suína na China.

A mediana das projeções do Boletim Focus do Banco Central do Brasil (BCB) indicavam, até o início de março, expectativas de crescimento do PIB acima dos 2,0% em 2020. Nesse contexto, seria de se esperar uma retomada gradual do investimento e da demanda por recursos do BNDES. Entretanto, os efeitos da disseminação do coronavírus pelo mundo fizeram com que as projeções para a expansão do PIB no Brasil em 2020 perdessem sua representatividade.

Os desdobramentos dessa crise ainda são incertos, tanto no mundo como no Brasil, mas já exigiram adaptação de nossa estratégia e de nossas ações ao longo de 2020. Neste relatório, não temos a pretensão de antecipar todas as possíveis mudanças geradas por esse cenário sobre as perspectivas de atuação e a estratégia do Banco no futuro, concentrando o foco do relato nos resultados de 2019.

Acreditamos que essas questões poderão ser tratadas de forma mais precisa e consistente no Relato Integrado 2020, já diante de uma visão mais clara dos impactos da Covid-19 no Brasil e no mundo.

Conheça as medidas adotadas pelo BNDES em função da pandemia: www.bndes.gov.br/bndescontracoronavirus

O BANCO DO DESENVOLVIMENTO DO BRASIL

Indicadores GRI:
102-1 | 102-2 | 102-3 | 102-4
102-5 | 102-6 | 102-7 | 301-1
302-1 | 302-4 | 303-1 | 306-2

O QUE É UM BANCO DE DESENVOLVIMENTO?

Os primeiros bancos de desenvolvimento (BD) surgiram na Europa em meados do século XIX. Desde então, eles vêm cumprindo papel relevante no desenvolvimento socioeconômico de países e regiões onde atuam, conforme os diferentes estágios em que estes se encontram, em cenários tanto de estabilidade quanto de crise.

Os BDs podem diferir quanto a: estrutura de capital; *funding*; variedade de setores apoiados; porte dos clientes; modelos de financiamento; condições de crédito; regulação e supervisão; e governança corporativa. Há igualmente diversos instrumentos de apoio creditício: oferta de financiamento, garantias, seguros, participação acionária, fundos não reembolsáveis, apoio à elaboração de projetos, entre outros.

Além do Brasil, vários países (desenvolvidos e em desenvolvimento) mantêm instituições de desenvolvimento fortes, como Alemanha, China, Coreia do Sul, Espanha, Japão, México, França e Rússia. Cada instituição tem sua forma de operar, mas todas auxiliam a implementação de políticas públicas, complementam as ofertas de crédito do sistema financeiro privado e contribuem para que os setores privado e público assumam riscos e desafios em investimentos estratégicos de longo prazo. Em geral, recebem alguma forma de apoio do governo: isenção de impostos, garantias da União, acesso a fundos constitucionais e parafiscais ou subsídios para implementação de políticas públicas.

Dentre os desafios recentes dos BDs, destacam-se a promoção da agenda da infraestrutura sustentável, o fomento à inovação, os serviços de estruturação de projetos e consultoria, a agenda relacionada aos desafios do emprego e as questões relativas ao crescimento das cidades, assim como a atuação anticíclioca em momentos de crise.

Apesar da importância da *performance* financeira para a manutenção das atividades, os BDs não têm o lucro como medida de seus resultados. A maximização do bem-estar social e o desenvolvimento econômico e ambientalmente sustentável são os objetivos primordiais dessas instituições.

Os BDs são instrumentos necessários para o desenvolvimento econômico e para a estabilidade do sistema financeiro. Sua convivência com os diversos agentes privados é crucial para manutenção de um sistema financeiro inovador e resiliente.

Operando em múltiplos setores e segmentos de mercado, os BDs têm capacidade de atender àqueles que tradicionalmente não contam com acesso a crédito no setor financeiro privado, o que faz com que sejam atores relevantes e indispensáveis na agenda de desenvolvimento global.

Disponibilizamos em nosso *site* uma seção dedicada a difundir o conhecimento sobre a atuação das instituições financeiras de desenvolvimento (IFD), esclarecendo como contribuem para o crescimento e o desenvolvimento das nações. A página reúne estudos sobre o tema elaborados por nosso corpo funcional e já publicados em nossos periódicos ou coleções, que foram divididos pelos seguintes subtemas: (i) experiências internacionais comparadas; (ii) atuação em segmentos/setores; e (iii) gestão de riscos e aspectos regulatórios. A seção apresenta também comparação entre indicadores do BNDES e de outros BDs.

Veja mais em:
www.bndes.gov.br/ifds

QUEM SOMOS?

Somos o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), uma empresa pública federal vinculada ao Ministério da Economia, sendo o principal instrumento do Governo Federal para financiamento de longo prazo e investimento nos diversos segmentos da economia brasileira. Como banco a serviço do Estado, também estruturamos projetos de desestatização (parcerias público-privadas – PPP, concessões e privatizações), tendo em perspectiva a atração de investidores para a melhoria da infraestrutura no país. Operamos desde 1952 e somos um dos maiores BDs do mundo.

O Sistema BNDES é formado por três empresas: o BNDES e suas subsidiárias – a BNDES Participações S.A.(BNDESPAR), que atua no mercado de capitais, e a Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME), dedicada ao fomento da produção e da comercialização de máquinas e equipamentos.

Conheça nossos estatutos e normas constitutivas em:
www.bndes.gov.br/estatutos

Atuamos por meio de financiamento e crédito; participação em empresas; serviços de estruturação de projetos; prestação de garantias; concessão de recursos não reembolsáveis a projetos de caráter social, cultural e tecnológico; além de produção de conhecimento. Disponibilizamos produtos, programas e fundos, conforme a modalidade e a característica das operações.

Avaliamos o apoio a cada projeto com foco em seu potencial de geração de externalidades, isto é, no impacto socioambiental e econômico gerado direta ou indiretamente para o país.

Nossa governança é composta de regras e padrões de gestão criteriosos e envolve o relacionamento entre instâncias internas, como Conselho de Administração, Diretoria, Conselho Fiscal e demais comitês; e externas, como Congresso Nacional, Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU), Banco Central do Brasil (BCB), Tribunal de Contas da União (TCU) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Para estar presente nas demais localidades e facilitar o acesso a nossas linhas de financiamento, principalmente a MPMEs, atuamos também de forma indireta, ou seja, por meio de bancos parceiros que ofertam nossos produtos. Temos mais de cinquenta agentes credenciados, entre bancos comerciais privados e públicos, bancos de cooperativa e de montadora, bancos de desenvolvimento regionais e agências de fomento.

ONDE ESTAMOS LOCALIZADOS?

Atuamos em todo o território nacional. Nossa sede oficial é em Brasília (DF), no entanto mais de 95% de nossos empregados estão lotados no Rio de Janeiro (RJ), em edifício próprio – o Edserj. Também temos representações em São Paulo (SP) e no Recife (PE).

REDUÇÃO DE DESPESAS COM ESCRITÓRIOS

No Edserj, além de diversas adaptações de mobiliário para comportar as mudanças de estrutura, foram concluídas as obras das áreas de centro de treinamento, protocolo, ambulatório, refeitório e dos andares que passariam a abrigar os empregados ainda lotados no Ventura Corporate Towers. A transferência desses empregados e a devolução total do Ventura foram concluídas no primeiro trimestre de 2020.

A economia total associada à devolução dos últimos pavimentos ocupados pelo BNDES no Ventura é da ordem de R$ 33,7 milhões ao ano.

EDIFÍCIO ECOEFICIENTE

Em 2019, o Condomínio do Edserj (Cedserj) implantou novo sistema de iluminação em oito pavimentos-tipo, substituindo 850 lâmpadas fluorescentes (32 W) por aproximadamente 500 lâmpadas de LED (20 W ou 18 W) em cada andar. A economia estimada com a troca é de aproximadamente R$ 2,9 mil ao mês, por pavimento.

O Edserj possui Certificação LEED 2009 EXISTING BUILDINGS: OPERATIONS AND MAINTENANCE (edifícios existentes: operação e manutenção), nível Prata, obtida em 2017.

CONSUMO DE ENERGIA

A energia consumida no prédio não é adquirida na distribuidora local, mas comprada no mercado privado de energia. Parte é gerada por fontes incentivadas, tais como solar, eólica, biomassa e pequenas centrais hidrelétricas (PCH).

CONSUMO DE ÁGUA POTÁVEL

A água potável do condomínio é proveniente de distribuidora e é utilizada para os sistemas de condicionamento de ar, irrigação, instalações hidrossanitárias e purificadores.

CONSUMO DE FONTES NÃO RENOVÁVEIS

O consumo de fontes não renováveis pelo Edserj consiste basicamente em óleo *diesel* para alimentação dos geradores de emergência, recurso que é utilizado, na maior parte, em testes ao longo do ano.

EDSERJ | SÉRIE COMPARATIVA

CONSUMO DE ENERGIA (MWH)

2017	15.231
2018	15.254
2019	15.272

Aumento de **0,11%** em relação ao consumo de 2018

CONSUMO DE ÁGUA (litros)

2017	2018	2019
62.860.000	54.760.000	57.200.000

Aumento de **4,46%** em relação ao consumo de 2018

CONSUMO DE ÁGUA MINERAL ADQUIRIDA EM RECIPIENTES PLÁSTICOS (litros)

2017	2018	2019
50.966	48.210	34.675

Redução de **28,07%** em relação ao consumo de 2018

CONSUMO DE ÓLEO *DIESEL* (litros)

2017	2018	2019
10.942	19.862	12.540

Redução de **36,76%** em relação ao consumo de 2018

PESO TOTAL DE RESÍDUOS (TONELADAS) DISCRIMINADOS POR TIPO E MÉTODO DE DISPOSIÇÃO (2019)

Aterro	Orgânico	126,99	Descarte realizado por empresa contratada
	Entulho	556,76*	Descarte realizado por empresa contratada
Reciclagem	Geral	121,85	Descarte por cooperativas e/ou empresas especializadas de acordo com as características dos materiais/produtos
	Lâmpadas	1,48	Descarte por empresa especializada para recuperação do mercúrio e reciclagem do material restante
Reutilização		1,09	Basicamente lixo eletrônico: descarte por empresa especializada para triagem e posterior reutilização
Outros: infectante		0,2	Basicamente resíduos do ambulatório: descarte por empresa especializada que faz a autoclavagem (descontaminação) e posterior encaminhamento a aterro

* Considera não só o entulho produzido nas intervenções realizadas diretamente por nosso condomínio, mas também aquele produzido em obras contratadas por ele.

NOSSA ESTRATÉGIA

Indicadores GRI:
102-2 | 102-15 | 102-26 | 102-31

ALINHAMENTO COM DIRETRIZES GOVERNAMENTAIS

Veja mais em:
www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm

Participamos dos ciclos de gestão do plano plurianual (PPA). Em 2019, primeiro ano do governo eleito, contribuímos em particular para a elaboração do PPA relativo ao próximo quadriênio. Nossos especialistas setoriais e de assuntos econômicos, sociais e ambientais contribuíram nas discussões de políticas públicas. Também nos comprometemos com recursos extraorçamentários para determinados programas temáticos nos quais a atuação de um banco de desenvolvimento é desejável.

Ao longo da execução do PPA, monitoramos e comunicamos ao governo a utilização dos recursos previstos. Revemos as estimativas anualmente, conforme o rito determinado pelo ministério responsável pelo plano.

Além do PPA e das políticas dos ministérios, consideramos as leis orçamentárias e os planos setoriais e regionais insumos para nosso planejamento estratégico, de maneira a manter-nos alinhados aos planos de governo.

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Anualmente, em conformidade com a Lei 13.303/2016, atualizamos nossa estratégia de longo prazo, analisamos os riscos e as oportunidades para, no mínimo, os próximos cinco anos e definimos nosso plano de negócios para o ano seguinte.

A estratégia corporativa 2018-2023, aprovada em março de 2018, definiu a identidade institucional do BNDES, as missões de desenvolvimento e seus objetivos e diretrizes estratégicas.

Em dezembro de 2019, revisamos essa estratégia para adequá-la aos direcionamentos da nova administração. A identidade institucional foi atualizada.

Veja nossa identidade institucional na seção *Como geramos valor* (p. 18)

MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019

1 | MISSÕES | O que entregar para a sociedade? Quais as missões do BNDES?

Infraestrutura	Estrutura produtiva	Educação, saúde e segurança	Difusão tecnológica e inovação	Mercado de crédito e de capitais	Sustentabilidade	Modernização do Estado e desenvolvimento territorial	Desestatização
Desenvolver e apoiar projetos para aumentar produtividade, ampliar acesso e promover infraestrutura integrada e sustentável	Apoiar o aumento da produtividade, da competitividade e do emprego, integrando inovação, exportação, empreendedorismo e descarbonização	Melhorar a qualidade e a eficiência na prestação dos serviços de educação, saúde e segurança	Promover a transformação para economia do conhecimento e sociedade digital	Ampliar o acesso de MPMEs ao mercado de crédito e de capitais	Promover a transição para uma economia resiliente e de baixo carbono e apoiar a proteção e recuperação de matas e florestas	Promover eficiência do setor público e redução das desigualdades territoriais	Atrair investidores privados para melhoria da prestação de serviços públicos e da alocação de capital público

2 | PROCESSOS E FINANCEIRO | Quais as necessidades para cumprir as missões?

Soluções para o cliente	Gestão integrada de riscos	Gestão financeira de ativos e passivos	Racionalização de processos e normas	Parcerias e diálogos
Dialogar com clientes atuais e potenciais para o aprimoramento contínuo de soluções, melhorando sua experiência	Desenvolver novas metodologias de precificação de risco e aprimorar as existentes para viabilizar mais projetos de impacto para o país, gerindo riscos de forma integrada	Viabilizar recursos financeiros e condições de negócio compatíveis com a promoção do desenvolvimento do país, mantendo o continuado equilíbrio financeiro e patrimonial	Padronizar, simplificar e digitalizar	Promover parcerias e diálogos para promover o desenvolvimento do país

3 | RECURSOS NÃO FINANCEIROS

TI	Pessoas
Viabilizar a geração de negócios por meio da digitalização, consolidando canais e integrando processos digitais do *front office* ao *back office*	Tornar a organização mais transversal, ágil e flexível, com mais eficiência, produtividade, cooperação e capacidade de comunicação interna e externa

Da missão do Banco foi retirada a ênfase em "soluções **financeiras**", deixando mais evidente nossa atuação também em soluções não financeiras, em alinhamento com a proposta de ampliar as ações de prestação de serviços do Banco.

A visão, por sua vez, mudou de "Ser reconhecido como o banco de desenvolvimento do Brasil pela sua relevância e efetividade" para simplesmente "Ser o banco do desenvolvimento sustentável brasileiro".

Também atualizamos as três perspectivas de nosso mapa estratégico (missões, processos e financeiro e recursos não financeiros), acrescentando temas relevantes, como a desestatização, que foi incluída como uma das missões transversais. Sofreram alterações, ainda, os temas transversais "inovação", que passou a se chamar "difusão tecnológica e inovação"; "desenvolvimento regional", agora "modernização do Estado e desenvolvimento regional"; e "mercado de capitais", que se tornou "mercado de crédito e de capitais".

Foram igualmente modificados substancialmente os objetivos estratégicos relativos à antiga dimensão "financeira", que passou a se denominar "processos e financeiro". A dimensão "organizacional" passou a se chamar "recursos não financeiros", englobando "TI" e "pessoas". Para cada um dos objetivos do mapa, foram revisadas também as orientações estratégicas.

DESESTATIZAÇÃO

Para além de soluções financeiras e de crédito, almejamos ser o banco de serviços do Estado brasileiro, prestando serviços de estruturação de projetos para desestatização em todas as modalidades, incluindo concessões, parcerias público-privadas (PPP) e privatizações, e compartilhando conhecimento com o setor público, de forma onerosa e não onerosa.

As orientações estratégicas para esse tema incluem contribuir para a sustentabilidade financeira dos entes da Federação, promover a segurança regulatória para alavancar investimentos, promover a competitividade dos leilões e apoiar o setor público na estruturação de parcerias de longo prazo para viabilizar investimentos privados, em projetos de interesse público. Pretendemos estimular a abertura do mercado de infraestrutura brasileiro, promovendo o ingresso de novos *players* nacionais e internacionais, incluindo operadores e investidores financeiros.

MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Orientados pelo propósito de contribuir para a melhoria da prestação dos serviços públicos ao cidadão e para a modernização do ambiente de negócios no setor público, intensificamos nosso apoio aos estados e municípios em 2019.

Em um ambiente marcado por restrições fiscais e orçamentárias, adotamos como premissas para nossa atuação o uso seletivo da concessão de crédito a entes públicos, sempre com foco em soluções relacionadas a eficiência, inteligência e tecnologia, e a atuação como banco de serviços, baseada na oferta de um pacote de serviços que combine assessoria técnica e soluções financeiras para viabilizar os investimentos dos entes federativos.

Nesse contexto, definimos três agendas prioritárias para a modernização do Estado, a serem aprofundadas em 2020:

» **Transformação digital** por meio do apoio ao uso de tecnologia e do estímulo à inovação na gestão e na prestação de serviços públicos, em sintonia com o Ministério da Economia (ME) e com a metodologia do *ranking* *Doing Business*.

» **Soluções privadas para problemas públicos** por meio da implantação de projetos privados de segurança, iluminação pública, gestão pública e atendimento ao cidadão (tipicamente estruturados em PPPs administrativas).

» **Oferecer suporte financeiro** de pequena dimensão a microempreendedores e agricultores familiares com acesso reduzido ao sistema financeiro tradicional (Microcrédito, Pronaf e Pronaf Mulher).

Acesse em: www.doingbusiness.org/en/doingbusiness

MERCADO DE CRÉDITO DE CAPITAIS

Para além da promoção do emprego e renda, buscamos promover a inclusão creditícia e o desenvolvimento do mercado de capitais. Dentre as novas agendas, destacam-se o papel de parcerias com *fintechs*, a criação de iniciativas de *crowdfunding* e as iniciativas para alavancar recursos em fundos com foco em inovação e crescimento.

MACROPROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

Nosso macroprocesso de planejamento e gestão da estratégia (MPGE) orienta as práticas e responsabilidades para elaboração, execução e acompanhamento do planejamento estratégico. O acompanhamento é feito pelos gestores de indicadores, que informam o desempenho. A consolidação é feita pela Área de Planejamento Estratégico.

Saiba mais na seção *Governança, ética e integridade* (p. 50)

As informações de desempenho são **apreciadas** pelo Comitê Gerencial, pela Diretoria ou pelo Comitê de Gestão da Estratégia (CGE) e pelos conselhos de administração das empresas do Sistema BNDES, que, em março de 2020, foram unificados.

Em 2019, o MPGE foi revisado em virtude de necessidades de adaptação oriundas tanto de exercícios internos de revisão quanto de auditorias internas e externas, que garantem o constante alinhamento do Banco às boas práticas de governança corporativa. Dentre as alterações, destaca-se a inclusão formal do Plano Plurianual (PPA), bem como de outras diretrizes governamentais,

FÁBRICA DE PROJETOS

Apelidamos de fábrica de projetos nossa atuação para viabilizar projetos de concessões, PPPs, privatizações e estruturação setorial (busca de soluções e modelos de negócios). O trabalho envolve estruturar projetos e prestar serviços de assessoria para entes públicos, participando das várias etapas do processo, desde o planejamento até a assinatura do contrato do ente público com o parceiro privado.

PROJETOS CORPORATIVOS 2019

1) REVISÃO DA POLÍTICA DE CRÉDITO

Teve como objetivo revisar as normas internas relativas a risco de crédito, buscando novos parâmetros de assunção de risco, flexibilização e desburocratização.

Resultou no desenvolvimento de dois novos modelos de classificação de risco de crédito, melhorando sua mensuração e tornando-a mais aderente a diferentes clientes e setores.

2) REPOSICIONAMENTO COMPETITIVO

Desdobramento do projeto "produtos e *pricing*" de 2018, teve como objetivo ações de organização, simplificação e fortalecimento do portfólio de soluções oferecido pelo BNDES.

Resultou na implementação das mudanças estruturais desenvolvidas em 2018. Foram desenvolvidas melhorias no *site* e criado um *dashboard* de produtos para melhor entendimento do cliente sobre as soluções oferecidas e identificação do produto mais adequado.

No âmbito do Plano Trienal 2020-2022, foram elaborados planos de negócio para cada segmento de clientes. A política e a estratégia de precificação foram também reavaliadas, tornando contínuo a partir de 2020 o processo de revisão de *spread*.

3) DIGITALIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA BNDES

Visou implantar o *roadmap* de digitalização elaborado em 2018, com foco em ações voltadas para a melhoria da experiência do cliente, a ampliação do acesso ao crédito, a eficiência operacional e a transparência.

Englobou a consolidação dos canais digitais, nova plataforma de habilitação, a expansão do Canal MPME como *hub* de serviços, a implantação do *data lake*, a criação de modelos analíticos de inteligência artificial e o fluxo, gestão e preservação digital de documentos.

4) MODELO DE ATUAÇÃO DO JURÍDICO

Teve como objetivo impulsionar e instrumentalizar as competências, atitudes e habilidades dos profissionais jurídicos da instituição.

Como resultados, destacam-se: a ampliação da transparência e a padronização da forma de atuação dos profissionais jurídicos; a eliminação de atividades internas burocráticas, com maior uso de tecnologia da informação; a adoção de novas práticas de avaliação e monitoramento de resultados, com o uso indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos; e a promoção da melhoria contínua das atividades por meio de treinamentos alinhados aos novos desafios do Banco.

Fomos um dos vencedores do prêmio Learning & Performance Brasil, concedido pelo Instituto MicroPower Transformação Digital, pelo projeto de nosso novo modelo de gestão jurídica.

5) *PERFORMANCE* ORGANIZACIONAL

Visou integrar diretrizes estratégicas, resultados financeiros e desenvolvimento de produtos, melhorando o desempenho corporativo e agilizando a tomada de decisão.

Como resultado, foi desenhado um processo de projeção e acompanhamento da *performance* e desenvolvida uma ferramenta gerencial que permite a visualização rápida e executiva dos resultados oficiais, desdobrada por múltiplos clientes.

6) ESTEIRAS DE CRÉDITO

Em continuidade ao projeto "normas e processos" de 2018, teve como objetivo aprofundar a segmentação do processo de concessão de crédito, para melhor atender às diferentes necessidades dos clientes.

Como resultado, foi aperfeiçoado o processo de habilitação e foram revisados os normativos capazes de gerar ganhos de eficiência.

no conjunto de fatores a serem analisados para a elaboração do planejamento estratégico.

PLANO DE NEGÓCIOS

Com base na estratégia de longo prazo definida em 2018, o Plano de Negócios 2019 estabeleceu um conjunto de projetos corporativos, indicadores e metas com o objetivo de materializar sua implementação.

PROJETOS CORPORATIVOS

Os projetos buscam implementar os objetivos estratégicos, aprimorando os serviços prestados aos clientes e, principalmente, alavancando os benefícios para a sociedade brasileira.

São temporários, com produtos claros e predefinidos, envolvendo e/ou impactando diferentes unidades do Banco. São revistos anualmente pelos conselhos de administração das empresas do Sistema BNDES, como resultado de um processo de priorização.

Nossa carteira de **projetos corporativos em 2019** foi definida com base, principalmente, nas necessidades apontadas na implementação dos projetos de 2018; e no mapeamento de oportunidades de melhorias operacionais e organizacionais, não priorizadas anteriormente.

Assim, foram definidos seis projetos corporativos para o ano, sendo três novos e três desdobramentos de projetos já iniciados em 2018 ("digitalização", "produtos e *pricing*", e "normas e processos").

INDICADORES

Acompanhamos dois conjuntos de indicadores estratégicos: corporativos e das áreas. Os indicadores estratégicos corporativos são utilizados para acompanhar a evolução dos objetivos estratégicos ao longo do tempo. As metas corporativas definem o nível de desempenho pretendido em determinado período.

Já os indicadores estratégicos pactuados pelos diretores com suas respectivas áreas dão origem ao "plano de contribuição" de cada uma delas para atingir os objetivos da estratégia 2018-2023.

Em 2019, foram estabelecidos 16 indicadores corporativos. Os sete primeiros da tabela ao lado, estão relacionados às missões de desenvolvimento do BNDES e apresentaram desempenho médio de 72,6%. Os outros nove, relacionados às perspectivas financeira e organizacional, tiveram desempenho médio de 80,6%.

Vale destacar ainda que quatro dos indicadores corporativos ("Resultado de operações de crédito e repasses por empregado", "Despesas administrativas e de pessoal", "Desembolso para MPMEs e pessoa física" e "Prazo de aprovação") contribuem para a base de cálculo do Programa de Participação dos Lucros e Resultados (PLR) do BNDES, enquanto cinco

INDICADORES ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS

INDICADOR CORPORATIVO	OBJETIVO(S) ESTRATÉGICO(S)[1]	META 2019	REALIZADO	DESEMPENHO
Desembolso em infraestrutura (R$ bilhão)	Infraestrutura	30,0	24,4	81%
Desembolso em estrutura produtiva (R$ bilhão)	Estrutura produtiva	13,7	8,8	64%
Apoio a educação, saúde e segurança (R$ bilhão)	Educação, saúde e segurança	2,5	0,6	25%
Desembolso em inovação (R$ bilhão)	Inovação	2,0	1,2	61%
Carteira de fundos de investimento (R$ bilhão)	Mercado de capitais	2,1	2,5	117%
Desembolso em sustentabilidade (R$ bilhão)	Sustentabilidade	16,0	13,3	83%
Desembolso em desenvolvimento regional (R$ bilhão)	Desenvolvimento regional	20,1	15,4	77%
Número de operações não automáticas	Canais e operações	496	252	51%
Número de operações automáticas	Canais e operações	54.665	31.787	58%
Desembolso para MPMEs e pessoa física (apoio indireto)	Portfólio	26.226	24.608	94%
Prazo de aprovação[2]	Estrutura organizacional	55%	40%	73%
Resultado de operações de crédito e repasses por empregado[3]	*Pricing*, risco e exigência	7,08	6,86	97%
Índice de eficiência (despesas totais/nº ponderado de operações)	Estrutura organizacional e Portfólio	24,43	37,97	45%
Qualidade relativa da carteira de crédito	*Pricing*, risco e exigência	106,69%	104,64%	98%
Despesas administrativas e de pessoal	Estrutura organizacional	2.339.635	2.369.441	99%
Resultado de operações de crédito e repasses[4]	Portfólio e *Pricing*, risco e exigência	1,63%	1,81%	111%

(1) Os objetivos estratégicos informados são aqueles vigentes ao longo de 2019, antes da atualização aprovada em dezembro.

(2) Percentual de operações aprovadas no prazo, considerando o tempo entre a entrada da operação e sua aprovação (até 360 dias para *project finance* e até 180 dias para outras operações).

(3) Divisão do indicador Resultado de operações de crédito e repasses (4) pelo número de empregados.

(4) Calculado pela divisão do resultado bruto anualizado de operações de crédito e repasses pela média do saldo da carteira de crédito.

("Resultado de operações de crédito e repasses por empregado", "Despesas administrativas e de pessoal", "Desembolso para MPMEs e pessoa física", "Qualidade relativa da carteira de crédito" e "Desembolso em Desenvolvimento regional") têm influência na base de cálculo do Programa de Remuneração Variável Anual (RVA) dos dirigentes do Banco.

No ano, foram pactuados também 45 indicadores estratégicos de áreas pelos diretores do BNDES. O desempenho médio desses indicadores foi de 115%,apresentando um resultado bastante satisfatório para o esforço agregado das áreas do Banco.

Uma análise detalhada do desempenho dos indicadores corporativos e dos indicadores estratégicos de áreas, em 2019, está disponível no ***Relatório de Análise de Desempenho Estratégico 2019***, aprovado por nosso Conselho de Administração (CA) em maio de 2020, como estipula o artigo 23 da Lei das Estatais. Destacamos algumas conclusões a seguir:

Acesse em:
www.bndes.gov.br/kpis

» De modo geral, todos os indicadores associados aos desembolsos do BNDES, assim como aqueles relacionados à quantidade operações (número de operações automáticas, número de operações não automáticas e índice de eficiência) apresentaram desempenho abaixo do previsto no ano. Esse resultado foi ocasionado principalmente por fatores conjunturais como o baixo volume de investimento agregado da economia e a menor atratividade do custo financeiro do BNDES, mais próximo do custo de mercado após a adoção da TLP e a queda das taxas de juros no país.

Saiba mais na seção
Sustentabilidade financeira (p. 46)

» Especificamente, os desembolsos foram impactados também por fatores como: (i) a interrupção dos leilões de energia em 2016, que provocou redução dos investimentos associados em 2019, no caso de infraestrutura; (ii) a revisão das diretrizes estratégicas do BNDES, com interrupção de programas como BNDES Giro e BNDES 10, no que se refere à estrutura produtiva; (iii) as mudanças de gestão nos entes federativos em 2019, impactando a continuidade de projetos estaduais, na agenda de educação, saúde e segurança; (iv) a ausência de *funding* compatível com os riscos associados a projetos de inovação; (v) e as alterações na governança do Fundo Amazônia, no tema da sustentabilidade.

» No caso do indicador prazo de provação, que considera as metas de até 360 dias para *project finance* e de até 180 dias para demais projetos, cabe esclarecer que, dos projetos aprovados fora do prazo, 89% entraram no Banco em 2018 ou em anos anteriores.

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DAS ÁREAS

Saiba mais sobre nossa estrutura organizacional na seção *Governança, ética e integridade* (p. 50)

RESPONSÁVEL	PRIORIDADE	OBJETIVO(S) ESTRATÉGICO(S)	META 2019	REALIZADO	DESEMPENHO
PRESIDÊNCIA	Nível de satisfação dos clientes com a Central de Atendimento	Estrutura organizacional	90%	95,5%	106%
	Índice de influência da marca BNDES	Estrutura organizacional	60	35	58%
	Grau de conhecimento do BNDES	Estrutura organizacional	65%	74,2%	114%
DIR 1 Operações	Desembolso/PIB	Portfólio e Canais e operações	1,06%	0,76%	72%
	Grau de satisfação com o impacto das ações da Área de Planejamento Estratégico	Estrutura organizacional	80%	72,99%	91%
	% de operações acompanhadas pelo novo Sistema de Acompanhamento conforme cronograma de implantação do sistema (compartilhado com AST, AE, AI, AGS)	Canais e operações	60%	92,8%	155%
	% operações indiretas automáticas no sistema BNDES Online (compartilhado com ADIG)	Canais e operações	85%	90,2%	106%
	Disponibilidade dos sistemas principais de TI	Canais e operações	99%	99,69%	101%
	Avaliações de bens concluídas no prazo	Estrutura organizacional	70%	96%	137%
	Redução do tempo para disponibilização de saldo devedor dos contratos de financiamento para as áreas do Banco (em dias)	Canais e operações	6,18	2,4	161%
	Redução de despesas com imóveis (em R$ milhões)	Modelo de gestão e incentivos	7,5	10,25	137%
DIR 2 Pessoas e Cultura	Satisfação com os serviços de RH – Canal AARH	Estrutura organizacional	94%	95,67%	102%
DIR 3 Finanças	Classificações de Riscos (CR) corporativo estrangeiro concluídas no prazo (%)	Estrutura organizacional	80%	91%	114%
	CRs corporativo nacional concluídas no prazo (%)	Estrutura organizacional	75%	77%	103%
	Limite de descasamento contábil em moeda estrangeira	*Pricing*, riscos e exigências	100%	100%	100%
	Eficiência na gestão de risco na carteira de *trading* da Tesouraria	*Pricing*, riscos e exigências	95%	100%	105%
	Fechamento de reserva bancária abaixo de R$ 100 mil	*Pricing*, riscos e exigências	98%	100%	102%
	% de relatórios/informes da ACO no prazo	Estrutura organizacional	90%	96,75%	108%
DIR 4 Participações, Mercado de Capitais e Crédito Indireto	Número de *fintechs* credenciadas no Canal MPME	Canais e operações	3	4	133%
	% operações indiretas automáticas no sistema BNDES Online (compartilhado com ATI)	Canais e operações	85%	90,2%	106%
	Número de operações da AMC aprovadas na alçada competente	Mercado de capitais	12	25	208%
	Número de relatórios de governança corporativa aprovados pela alçada competente e publicados no *site* do BNDES	Mercado de capitais	2	2	100%
	Fundos selecionados pela AMC	Mercado de capitais	8	10	125%
DIR 5 Investimentos e Concessões	Número de contratos de estruturação de projetos/desestatização assinados	Estrutura organizacional	21	21	100%
	Número de marcos de estruturação de projetos executados (compartilhado com AED)	Infraestrutura	55	58	105%
DIR 6 Jurídica	Relatórios/informes AIGR para tomada de decisão	Estrutura organizacional	90%	95%	106%
	% de atendimento dentro do prazo previsto dos pareceres consultivos (compartilhado com AJ2)	Estrutura organizacional	90%	90%	100%
	Grau de êxito nos processos judiciais e administrativos (compartilhado com AJ2)	Estrutura organizacional	82%	92,62%	113%
	Grau de contribuição das unidades das áreas jurídicas (compartilhado com AJ2)	Estrutura organizacional	100%	127%	127%
	% de atendimento dentro do prazo previsto dos pareceres consultivos (compartilhado com AJ1)	Estrutura organizacional	90%	90%	100%
	Grau de êxito nos processos judiciais e administrativos (compartilhado com AJ1)	Estrutura organizacional	82%	92,62%	113%
	Grau de contribuição das unidades das áreas jurídicas (compartilhado com AJ1)	Estrutura organizacional	100%	127%	127%
DIR 7 Estruturação de Empresas e Desinvestimento	Número de marcos de estruturação de projetos executados (compartilhado com AEP)	Infraestrutura	55	58	105%
DIR 8 Concessão de Crédito e Garantias	% de operações da AE acompanhadas pelo novo sistema (compartilhado com ATI)	Modelo de gestão e incentivos	60%	92%	153%
	Desembolso AE 2019 (R$ milhões)	Infraestrutura	13.300	14.257	107%
	Desembolso AGS para setor público (R$ milhões)	Infraestrutura e Educação, saúde e segurança	1.250	1.254	100%
	Desembolso socioambiental (R$ milhões)	Sustentabilidade	603,8	429,4	71%
	% de operações da AGS acompanhadas pelo novo sistema (compartilhado com ATI)	Modelo de gestão e incentivos	60%	100%	167%
	Desembolso AST 2019 (R$ milhões)	Infraestrutura	6.210	4.796	77%
	Crédito alavancado por produtos de garantia (R$ milhões)	Modelo de gestão e incentivos	750	673	90%
	% de operações da AST acompanhadas pelo novo sistema (compartilhado com ATI)	Modelo de gestão e incentivos	60%	95%	158%
	Aprovações da AI	Estrutura produtiva	277	233	84%
	Operações da AI com novos clientes	Modelo de gestão e incentivos	46	73	159%
	% operações da AI acompanhadas pelo novo sistema (compartilhado com ATI)	Estrutura produtiva	60%	95%	158%
CA	Trabalhos de auditoria relacionados no Paint (Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna) não obrigatório executados	Estrutura organizacional	6	6	100%

* Os objetivos estratégicos informados são aqueles vigentes ao longo de 2019, antes da atualização aprovada em dezembro.

Glossário das áreas: **ACO** – Área de Controladoria | **ADIG** – Área de Operações e Canais Digitais | **AE** – Área de Energia | **AED** – Área de Estruturação de Empresas e Desinvestimento
AEP – Área de Estruturação de Parcerias de Investimento | **AGS** – Área de Gestão Pública e Socioambiental | **AI** – Área de Indústria, Serviços e Comércio Exterior | **AIGR** – Área de Integridade e Gestão de Riscos
AJ1 – Área Jurídica 1 | **AJ2** – Área Jurídica 2 | **AMC** – Área de Mercado de Capitais, Participações e Reestruturação de Empresas | **AST** – Área de Saneamento, Transporte e Logística | **ATI** – Área de Tecnologia da Informação

RISCOS E OPORTUNIDADES

Na ocasião da aprovação da estratégia pelo Conselho de Administração em dezembro de 2019, foram apreciados os riscos (ameaças) e as oportunidades relacionados a sua implementação.

A priorização de riscos e oportunidades foi realizada a partir do grau de probabilidade de ocorrência e do grau de impacto sobre a capacidade do Banco de alcançar seus objetivos estratégicos. Seguindo a recomendação dos conselhos, foram priorizados também os riscos de impacto mais imediato. Essa orientação serviu ainda como subsídio para a definição dos projetos corporativos do Plano de Negócios 2020, cuja duração será de três anos, alinhada ao Plano Trienal.

Saiba mais nesta seção (p. 16)

Os projetos associados estão descritos na página seguinte, em Projetos Corporativos 2020.

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

INFRAESTRUTURA

OPORTUNIDADE | GP ALTO | GI MUITO ALTO

Promover o gás como combustível da transição energética.

PROJETOS ASSOCIADOS

Políticas de crédito e de garantias, Oferta de soluções, Processos de crédito

ESTRUTURA PRODUTIVA

AMEAÇA | GP ALTO | GI ALTO

Em função da convergência programada da TLP com o custo da dívida do governo de cinco anos, haverá perda de condições diferenciadas para apoio a dimensões do desenvolvimento (inovação, sustentabilidade, desenvolvimento regional etc.), mesmo em comparação a instrumentos incentivados de mercado (linhas constitucionais regionais, LCI, LCA, debêntures etc.). Custos mais elevados poderão inviabilizar empreendimentos relevantes para o país ou reduzir a capacidade de indução de potenciais externalidades positivas esperadas da atuação do Banco.

PROJETOS ASSOCIADOS

Políticas de crédito e de garantias, Processos de crédito, Oferta de soluções, Modelo operacional 4.0, Oportunidades de *funding*

EDUCAÇÃO

OPORTUNIDADE | GP MUITO ALTO | GI ALTO

Escalar projetos-pilotos de sucesso do BNDES em educação e estruturar linhas de financiamento para os entes públicos com foco em qualidade e gestão.

SAÚDE

OPORTUNIDADE | GP ALTO | GI MUITO ALTO

Acelerar a agenda de transformação digital no setor de saúde, levando ao aumento da eficiência nos serviços públicos de saúde.

SEGURANÇA

OPORTUNIDADE | GP ALTO | GI MUITO ALTO

Apoiar projetos de inteligência em segurança pública.

PROJETOS ASSOCIADOS

Oferta de soluções, BNDES *hub* da inovação do setor público

DIFUSÃO TECNOLÓGICA E INOVAÇÃO

OPORTUNIDADE | GP MUITO ALTO | GI ALTO

Aprimorar e ganhar escala em linhas associadas a disseminação da Economia 4.0 e digitalização da economia.

PROJETOS ASSOCIADOS

Oportunidades de *funding*, BNDES *hub* da inovação do setor público

Legenda: GP – Grau de probabilidade **GI** – Grau de impacto

MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

OPORTUNIDADE | GP ALTO | GI ALTO

Estruturar projetos e ampliar apoio ao setor público.

PROJETOS ASSOCIADOS

BNDES *hub* da inovação do setor público

SUSTENTABILIDADE

OPORTUNIDADE | GP ALTO | GI ALTO

Maior conscientização da sociedade (nacional e internacional), com mudança de comportamentos de consumo e indução de padrões de produção mais eficientes no uso de recursos, pode gerar demanda para investimentos em economia circular, logística reversa e tecnologias de baixa emissão de gases de efeito estufa, inclusive no setor de agricultura (por exemplo, geração de biogás e energia a partir da biomassa) e no setor de transporte e cadeias associadas.

PROJETOS ASSOCIADOS

Oportunidades de *funding*

MERCADO DE CRÉDITO E DE CAPITAIS

AMEAÇA | GP ALTO | GI ALTO

Baixa competitividade da TLP para operações de prazos inferiores a cinco anos pode resultar em dificuldades no cumprimento do mandato do BNDES no financiamento às MPMEs e geração de externalidades positivas derivadas dessa atuação, como o emprego.

PROJETOS ASSOCIADOS

Oferta de soluções, Oportunidades de *funding*, Modelo operacional 4.0

DESESTATIZAÇÃO

OPORTUNIDADE | GP MUITO ALTO | GI ALTO

BNDES é órgão com grande experiência em processos de desestatização e poderá ser acionado para todos os processos em curso nos próximos anos, gerando retorno financeiro e, sobretudo, reputacional.

PROJETOS ASSOCIADOS

Oferta de soluções

PROCESSOS E FINANCEIRO

AMEAÇA | GP ALTO | GI ALTO

Demora na implantação de processos estruturados na prestação de serviços a governos poderá levar a perda do tempo de realização dos negócios.

PROJETOS ASSOCIADOS

Oportunidades de *funding*, Processos de crédito e Políticas de crédito e de garantias

RECURSOS NÃO FINANCEIROS

AMEAÇA | GP ALTO | GI ALTO

Atrasos na transformação digital do BNDES poderão inviabilizar estratégias das áreas de negócios.

PROJETOS ASSOCIADOS

Transformação cultural, Processos de crédito e Modelo operacional 4.0

POLÍTICAS OPERACIONAIS

Nossas Políticas Operacionais (PO) regulamentam e consolidam nossos instrumentos de apoio financeiro. Ao longo de 2019, elas não passaram por alterações mais relevantes, sendo mantidos os *spreads* e produtos oferecidos. Ainda assim, vale destacar a ampliação do uso da taxa fixa do BNDES em diversas linhas indiretas, solução que atende à demanda de pequenas e médias empresas.

Saiba mais na seção *Sustentabilidade financeira* (p. 46)

PLANO TRIENAL 2020-2022

Lançamos, em dezembro de 2019, um novo instrumento de planejamento e de comunicação de nossas agendas estratégicas e entregas para a sociedade: o Plano Trienal 2020-2022.

O plano traça um caminho para nossas ações nos próximos anos, com foco em transformar a vida de gerações de brasileiros. Para isso, explicita nossas agendas estratégicas, relacionando-as aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), e destaca um conjunto de 15 entregas para a sociedade até 2022.

Acesse em: www.bndes.gov.br/planotrienal

Saiba mais na seção *Desafios e visão de futuro* (p. 74)

Sabemos que nenhuma instituição é capaz de promover, sozinha, o desenvolvimento e que os resultados efetivos desse plano dependem de um conjunto de atores. Por isso, estamos comprometidos em articular parcerias em prol do desenvolvimento sustentável do país e em reforçar nosso diálogo com a sociedade.

PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO TRIENAL 2020-2022

A elaboração do Plano Trienal envolveu um amplo processo de escuta interna, entrevistas com clientes e com os conselheiros do Banco, e alinhamento com diretrizes governamentais.

Dois conteúdos merecem destaque. O estudo "Measuring the aggregate effects of the Brazilian Development Bank on investment", publicado em 2019 na revista acadêmica *The North American Journal of Economics and Finance*, foi um dos subsídios desse processo. De acordo com seus resultados, embora o Banco tenha apresentado efeitos positivos e estatisticamente significativos sobre o investimento brasileiro no passado, sua atuação ainda pode ser mais focalizada.

Já o *Texto para Discussão 146*, publicado pelo BNDES, traz uma análise de nosso impacto sobre MPMEs que atuam no Brasil. O trabalho produziu evidências de que ele é, em geral, positivo nesse universo de empresas, apontando assim um caminho para melhorar nossa adicionalidade.

Acesse em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/18702

Essas conclusões foram debatidas internamente e refletidas, em um novo direcionamento de nossa estratégia, que estabelece que o Banco deve ter atuação complementar ao mercado privado de crédito, com foco em ações estruturantes que estimulem a produtividade, a competitividade e sustentabilidade socioambiental.

PROJETOS CORPORATIVOS 2020

POLÍTICAS DE CRÉDITO E DE GARANTIAS

Revisar as exigências da política de crédito e de garantias, buscando novos parâmetros de assunção do risco, flexibilização e desburocratização.

OFERTA DE SOLUÇÕES

Tornar as soluções de concessão de crédito mais aderentes às necessidades dos clientes.

OPORTUNIDADES DE *FUNDING*

Viabilizar fontes alternativas de *funding* para propósitos específicos.

BNDES *HUB* DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Impulsionar a inovação no setor público brasileiro, por meio de disseminação de soluções e casos de sucesso.

TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Tornar o corpo funcional mais engajado com o propósito e a estratégia do BNDES, promovendo uma transformação da cultura organizacional por meio do estímulo de novos comportamentos, normas e práticas.

PROCESSOS DE CRÉDITO

Aprimorar e digitalizar etapas do fluxo operacional, novas funcionalidades no Portal do Cliente, ampliar parcerias para capilarização de serviços não financeiros.

MODELO OPERACIONAL 4.0

Viabilizar uma nova forma de atuação no segmento de MPMEs considerando a reconfiguração do Sistema Financeiro Nacional (SFN) para impulsionar a produtividade, o emprego e a inovação.

PORTFÓLIO DE PRODUTOS

Mantivemos em 2019 nossas cinco famílias de produto: (i) financiamento e crédito; (ii) participações; (iii) serviços; (iv) garantias; e (v) apoio não reembolsável, alterando apenas a denominação da família "apoios e patrocínios" para "apoio não reembolsável". Com isso, visando tornar mais clara a natureza das soluções ali contidas.

Com relação às necessidades atendidas pelos produtos, revisamos sua classificação em nove grupos, buscando uma descrição mais precisa do que buscam os clientes. Passamos, assim, a ter um conjunto de soluções financeiras e não financeiras divididas em nove necessidades:

1) abertura de empresas;
2) projeto;
3) aquisição de itens isolados;
4) plano de negócios;
5) operações e reforço de caixa;
6) exportação e internacionalização;
7) inovação;
8) sustentabilidade social, ambiental e cultura;
9) acesso ao mercado de capitais.

NOVOS PRODUTOS

Em sintonia com nossa estratégia e com as necessidades dos clientes identificadas, lançamos em 2019 os seguintes produtos: BNDES Crédito Pequenas Empresas, BNDES Crédito Direto Médias Empresas, BNDES Crédito Médias Empresas operado via parceiros, BNDES Finame Materiais Industrializados, BNDES Finame Máquinas 4.0, BNDES Crédito Caminhoneiro e BNDES Debêntures Incentivadas. Além desses, reformulamos o BNDES Saúde, que passou a incluir uma modalidade voltada à reestruturação financeira das entidades filantrópicas, e lançamos os serviços de estruturação de projetos, concretizados por nossa fábrica de projetos.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

BNDES ABERTO AÇÃO 7

Trabalhamos pelo desenvolvimento sustentável do Brasil e pautamos nossa atuação pelo compromisso com a realidade local e com a comunidade internacional. Nesse sentido, caminhamos alinhados à ONU na promoção da Agenda 2030 – plano de ação para erradicar a pobreza e promover vida digna em todo o mundo, dentro dos limites do planeta, até 2030, a partir dos ODS.

Em 2019, passamos a apresentar em nosso *site* um **painel que relaciona nossos desembolsos a alguns ODS selecionados** (até o momento, ODS 3, 4, 6, 7, 11, 12 e 15), de modo a permitir melhor compreensão de como a atividade do Banco no país contribui para objetivos mundiais de desenvolvimento sustentável. Os dados partem do ano de 2015, quando os ODS foram pactuados no âmbito da ONU.

Acesse em: www.bndes.gov.br/ods

Saiba mais na seção *Transparência e efetividade* (p. 56)

A Agenda 2030 é também uma importante ferramenta de orientação estratégica, que utilizamos para estabelecer prioridades e metas que se refletem em nosso plano de negócios e no Plano Trienal 2020-2022, com cujas entregas transformadoras para a sociedade dialogam os 17 ODS.

Entre 2018 e 2019, participamos também da Câmara Temática de Parcerias e Meios de Implementação (CTPMI) da Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CNODS), vinculada à Presidência da República. Essa câmara foi formada por representantes do poder público e da sociedade civil e teve por finalidade subsidiar as decisões da CNODS, por meio da elaboração de estudos técnicos e propostas referentes ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de políticas e ações ligadas aos objetivos e metas da Agenda 2030. Em novembro de 2019, foi lançado o **relatório final** das atividades da câmara.

Acesse em: www.redeodsbrasil.org/post/2019/11/19/relatorio-de-atividades-da-ctpmi-cnods-e-lancado-durante-o-iv-encontro-nacional-da-rede

SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade é uma de nossas missões transversais. O tema perpassa toda a nossa atuação e tem como principais diretrizes promover a transição para uma economia resiliente e de baixo carbono e apoiar a estruturação de projetos verdes – por exemplo, por meio do apoio à proteção e recuperação de florestas nativas do Brasil, mananciais e bacias hidrográficas e do suporte a iniciativas que buscam maior eficiência na utilização de recursos hídricos. Nossa atuação no tema contempla ainda ações como o apoio a iniciativas de eficiência energética, agricultura de baixo carbono, mineração sustentável, química verde e biocombustíveis, além do esforço para impulsionar a agenda de finanças verdes no país.

Em 2019, reafirmamos nosso compromisso com a sustentabilidade em práticas internas e no oferecimento de linhas de financiamento e produtos específicos com foco em sustentabilidade, bem como no estabelecimento de parcerias e cooperações com outras instituições para aprimoramento de práticas socioambientais.

POLÍTICA CORPORATIVA DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL (PRSA)

Em 2019, revisamos nossa **Política Corporativa de Responsabilidade Socioambiental (PRSA)** com ampla participação de partes interessadas. O novo texto, que buscou a ampliação do alinhamento à resolução do Banco Central do Brasil (BCB) sobre o tema e às tendências mais recentes do setor financeiro, contou com contribuições provenientes de uma consulta pública *on-line* e foi aprovado em novembro pelo Conselho de Administração do BNDES.

www.bndes.gov.br/PRSA

COMO GERAMOS VALOR

INSUMOS

FINANCEIROS

R$ 18,3 BILHÕES
de recursos do FAT Constitucional

R$ 3,5 BILHÕES
de captações internas

R$ 153,1 BILHÕES
de retorno das operações de crédito

R$ 0,4 BILHÃO
de captações com organismos internacionais e instituições oficiais

HUMANOS

2.652
EMPREGADOS

82% com formação universitária

68% pós-graduados

INTELECTUAIS

62 h
DE TREINAMENTO
por empregado

7.077
PARTICIPAÇÕES
em treinamentos

67 ANOS
DE CONHECIMENTO
acumulado em análise setorial e em estruturação de projetos

SOCIAIS E RELACIONAIS

+ DE 6 MILHÕES
de visitas a nosso *site* no ano

ACOMPANHAMENTO DE
255 proposições legislativas

1.327
DEMANDAS
recebidas e tratadas pela Ouvidoria

26
FILIAÇÕES A ENTIDADES
dos diferentes setores da economia

72 EVENTOS CORPORATIVOS
no ano, reunindo mais de 9 mil pessoas (públicos interno e externo)

CAPTAMOS

TENDO COMO

PROPÓSITO

Transformar a vida de gerações de brasileiros, promovendo desenvolvimento sustentável.

VALORES

Ética, espírito público e compromisso com o desenvolvimento.

PRINCÍPIOS

Transparência, efetividade, diálogo, cooperação e busca pela excelência.

MISSÃO

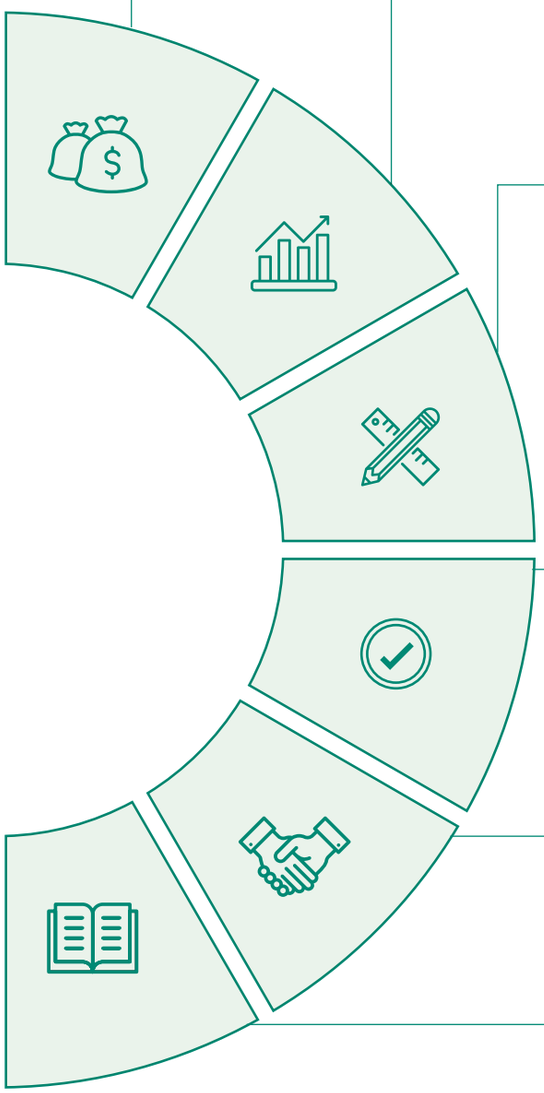
Viabilizar soluções que adicionem investimentos para o desenvolvimento sustentável da nação brasileira.

VISÃO

Ser o banco de desenvolvimento sustentável brasileiro.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

- Infraestrutura (p. 32)
- Estrutura produtiva (p. 36)
- Educação, saúde e segurança (p. 41)
- Difusão tecnológica e inovação (p. 32-45)
- Mercado de crédito e de capitais (p. 32-45)
- Sustentabilidade (p. 32-45)
- Modernização do Estado e desenvolvimento territorial (p. 32-45)
- Desestatização (p. 32-45)



FINANCIAMENTOS E CRÉDITO
(p. 20)

PARTICIPAÇÕES
(p. 24)

SERVIÇOS
(p. 24)

GARANTIAS
(p. 24)

APOIO NÃO REEMBOLSÁVEL
(p. 25)

PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO
(p. 25)

PARA GERAR

PRODUTOS E SERVIÇOS

PARTES INTERESSADAS

- Sociedade
- Governo
- Órgãos de controle
- Investidores
- Público interno
- Clientes
- Agentes financeiros
- Academia

RESULTADOS

Veja mais em:
www.bndes.gov.br/efetividade

FINANCEIROS

R$ 17,7 BILHÕES de lucro líquido

R$ 6,4 BILHÕES em tributos

R$ 100 BILHÕES devolvidos antecipadamente ao Tesouro Nacional

R$ 16,5 BILHÕES em desinvestimentos em participações acionárias

2,77% de inadimplência (90 dias, em 31.12)

Desembolsos totais equivalentes a **0,76% DO PIB**

INTELECTUAIS

18 MEDICAMENTOS novos a serem lançados*

39 NOVOS ESTUDOS divulgados em nossas publicações institucionais

1,3 MILHÃO de acessos à biblioteca digital do BNDES

74 *STARTUPS* com mentoria e capacitação na primeira edição do programa BNDES Garagem

160 MIL itens de acervo artístico e documental preservados e/ou digitalizados*

SOCIAIS E RELACIONAIS

141.153 CLIENTES APOIADOS (entre pessoas jurídicas e pessoas físicas)

116 MIL pessoas a mais com acesso a abastecimento de água

30 MIL a coleta de esgoto

4.124 CISTERNAS de segunda água instaladas para apoio a famílias da região do semiárido

793 MIL EMPREGOS gerados ou mantidos durante a fase de implementação dos investimentos apoiados

16,6 MIL PACIENTES/ANO* de ampliação de capacidade de internação em hospitais

+ DE 60 PROJETOS EM CARTEIRA para estruturação em diversos setores (saneamento, segurança, iluminação pública etc.)

MANUFATURADOS

Acesso à banda larga fixa dedicada acima de 2Mb em mais **37 MUNICÍPIOS***

2.266 MW de capacidade de geração de energia elétrica

4.726 KM de linhas de transmissão entregues em projetos apoiados

NATURAIS

Ampliação do tratamento de esgoto para emissões de **178 MIL PESSOAS**

Destinação adequada (em aterro sanitário) para **300 T/DIA DE RESÍDUOS GERADOS**

* Os números refletem a consolidação dos resultados previstos por projetos aprovados em 2019.

O QUE FAZEMOS?

Indicadores GRI:
102-2

Nossas diferentes modalidades de atuação se complementam de modo a potencializar nossa contribuição para o desenvolvimento brasileiro. Financiamentos e crédito e prestação de serviços são hoje nossas frentes principais de atuação. Também trabalhamos por meio de participação acionária, garantias e apoio não reembolsável. Nossa produção de conhecimento fundamenta todas as nossas modalidades de apoio.

Em financiamentos e crédito, oferecemos soluções financeiras que implicam concessão de recursos por um período predeterminado, como soluções de financiamento, limites de crédito e debêntures. Merece destaque nossa atuação no crédito de longo prazo, fundamental para o cumprimento de nossas prioridades estratégicas.

Como banco de serviços, apoiamos o Estado brasileiro e os entes públicos em projetos de desestatização em todas as modalidades: concessões, parcerias público-privadas (PPP) e privatizações, atuando na estruturação de projetos e de parcerias com novos investidores e operadores qualificados.

Já em participações, apresentamos soluções que implicam a entrada do Sistema BNDES no capital de uma empresa ou sociedade de propósito específico (SPE), como investidor direto ou por meio de fundos de investimento em participação.

Por meio do Fundo Garantidor para Investimentos (BNDES FGI), ampliamos as oportunidades de acesso ao crédito para empresas e empreendedores de menor porte. Estamos nos estruturando, ainda, para oferecer novas soluções de fianças e garantias que possam ser usadas de forma independente ou complementar a outros produtos do BNDES.

Oferecemos também, em situações específicas, apoio de natureza não reembolsável ou com características não creditícias, com recursos próprios ou de terceiros.

Complementarmente, produzimos e compartilhamos conhecimento setorial e análises macroeconômicas, que embasam nossas decisões e atuação em todas as frentes.

ATENÇÃO: Não credenciamos consultores (pessoas físicas ou jurídicas) como intermediários para facilitar, agilizar ou aprovar operações de crédito.

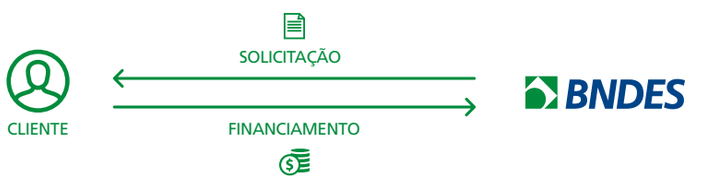
FINANCIAMENTOS E CRÉDITO

Nossos financiamentos podem ser concedidos diretamente aos clientes ou por intermédio de instituições financeiras credenciadas. São oferecidos a empresas de todos os portes, de acordo com a finalidade do investimento, como a aquisição de máquinas ou um projeto de modernização e expansão de negócios.

Veja mais em:
www.bndes.gov.br/guia

OPERAÇÕES DIRETAS

São operações com valor superior a R$ 10 milhões, que podem ser realizadas diretamente com o BNDES. Em casos específicos, como no apoio a determinados projetos de inovação, eficiência energética, reflorestamento, entre outros, é possível solicitar apoio direto mesmo em operações abaixo de R$ 10 milhões.



OPERAÇÕES INDIRETAS

São operações realizadas por meio de instituições financeiras credenciadas. Essas instituições são responsáveis pela análise do financiamento, negociam as condições com os clientes – respeitando algumas regras e limites definidos pelo BNDES – e assumem o risco de não pagamento da operação. Por isso, podem aceitar ou não o pedido de crédito.

PODEM SER:

- AUTOMÁTICAS: operações de financiamento com valor de até R$ 150 milhões que não passam por nossa avaliação prévia. A instituição financeira credenciada recebe e analisa o pedido, aprova o crédito e nos solicita a homologação e liberação dos recursos.
- NÃO AUTOMÁTICAS: operações de no mínimo R$ 10 milhões em que a instituição financeira credenciada, responsável pelas condições e pelo risco, nos encaminha consulta prévia para análise. Nesse caso, as operações de financiamento são individualmente avaliadas e aprovadas por nós.

OPERAÇÕES MISTAS

Operações que combinam as formas direta e indireta não automática. Nesse caso, o BNDES e a instituição financeira credenciada compartilham o risco da operação. As operações mistas geralmente ocorrem por sugestão do BNDES ou da instituição financeira e não podem ser solicitadas pelo cliente.

O QUE NÃO APOIAMOS?

As orientações básicas de nossas políticas operacionais (PO) vedam o apoio a setores como motéis, saunas e termas; comércio de armas; jogos de prognósticos; e atividades financeiras, à exceção de projetos de microcrédito e *fintechs*. Também não apoiamos empreendimentos imobiliários ou do setor de mineração que incorporem processo de lavra rudimentar ou garimpo e ações e projetos sociais contemplados com incentivos fiscais.

É vedado ainda o apoio a itens específicos, como aquisições e desapropriações de terrenos; despesas que impliquem remessa de divisas para o exterior; e aquisição de animais para revenda; entre outros. Isso significa que nossos recursos não poderão ser usados para financiar essas despesas, mesmo que façam parte de um projeto que estejamos apoiando.

FLUXO OPERACIONAL

Nosso processo de concessão de crédito para operações diretas, mistas e indiretas não automáticas é baseado na utilização de quatro esteiras de crédito padronizadas.

Depois de uma etapa de habilitação, na qual avaliamos se o cliente está apto ou não a operar conosco, com base em análises de crédito, cadastro e *compliance*, os projetos seguem pelas diferentes esteiras de acordo com suas características e seu grau de complexidade.

Comitê de Crédito e Operações (CCOp)

Anteriormente chamado de Comitê de Elegibilidade de Operações e Crédito (CEC), o comitê foi revisto e passou a aprovar propostas de habilitação de clientes e parte das operações de crédito, com base em critérios de segmentação. A mudança resultou em ganhos de eficiência no processo de concessão de crédito.

Saiba mais na seção *Governança, ética e integridade* (p. 50)

Um pedido de financiamento com objeto definido, como a compra de um equipamento nacional, tramita pela **esteira automática**. Nela, o pedido é analisado com base em uma lista de critérios previamente aprovados pela Diretoria do Banco e, caso cumpra todos os requisitos necessários, é submetido ao Comitê de Crédito e Operações (CCOp) ou à Diretoria do BNDES, a depender do valor da operação. Na **esteira simplificada**, a principal diferença é que, em função do tipo de objeto do financiamento, há uma validação um pouco mais complexa, que leva em conta requisitos setoriais específicos. O acompanhamento na esteira simplificada também é mais detalhado do que na automática.

Já projetos mais complexos, como *greenfields* e de infraestrutura em geral, seguem pelas **esteiras corporativa** ou **de *project finance***, que diferem, principalmente, em relação às garantias da operação.

Nesses projetos, equipes técnicas multidisciplinares especializadas no setor se aprofundam, durante a análise, em diversos aspectos da proposta, tais como a viabilidade econômico-financeira, os aspectos sociais e ambientais, a estratégia e a governança da empresa, a análise do mercado e as garantias oferecidas.

Os pedidos dessas duas esteiras são analisados também em relação a sua elegibilidade com base em nossas políticas operacionais e de crédito, sendo encaminhados ao CCOp para deliberação.

ACOMPANHAMENTO

Todos os projetos aprovados e contratados, independentemente da esteira, passam por uma etapa de acompanhamento, na qual os recursos do financiamento são desembolsados ao cliente, e uma equipe do BNDES verifica o cumprimento das obrigações contratuais e a evolução física e financeira do investimento apoiado.

Esse acompanhamento é realizado por uma equipe especializada, diferente daquela que analisou o pedido de financiamento, reforçando nossas práticas de *compliance*.

Em 2019, foram revistas as obrigações especiais dos contratos com o intuito de simplificar o acompanhamento. Foram inseridas informações sobre forma de acompanhamento para cada cláusula, assim como estabelecido conteúdo mínimo para elaboração de *Relatório de Acompanhamento* (RAc). Isso permitiu a uniformização de critérios e a eliminação de procedimentos que aumentavam o custo de transação interno e dos clientes.

Nas operações indiretas automáticas, o acompanhamento é realizado pelas instituições financeiras credenciadas e verificado pelo BNDES por meio de técnicas de amostragem, que consideram quesitos como materialidade e fatores de risco. Realizamos, ainda, o cruzamento de informações com bases internas e externas para melhor direcionar os esforços de verificação de conformidade e prevenção a fraudes.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento e a avaliação de eficácia e efetividade dos projetos são iniciados já na etapa de análise, com a aplicação da tese de impacto do apoio (avaliação *ex ante*). Nesse primeiro momento, verificamos o alinhamento do projeto a políticas públicas, analisamos os efeitos esperados e definimos os objetivos e indicadores de eficácia e de efetividade a serem monitorados. Dois anos depois da conclusão do projeto, é realizada uma avaliação final (*ex post*), que confronta as expectativas da avaliação *ex ante* com os resultados obtidos, e aponta como o apoio do BNDES contribuiu para o alcance desses resultados.

Saiba mais na seção *Transparência e efetividade* (p. 56)

ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS COM IMAGENS DE SATÉLITE

O uso de imagens de satélite no acompanhamento de projetos vem aumentando desde 2016. No ano de 2019, mais de quarenta projetos, em especial do segmento agrícola, foram acompanhados com esse recurso.

Essa ferramenta também foi utilizada em estudos territoriais que subsidiaram a análise de projetos. Em um projeto do município de Parauapebas (PA), por exemplo, as imagens permitiram identificar as áreas diretas de intervenção e elaborar o mapeamento do uso do solo para futuro acompanhamento dos resultados alcançados.

Saiba mais na seção *Nosso desempenho* (p. 26)

CRÉDITO PARA MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPME)

A ampliação do acesso ao crédito para MPMEs é um de nossos principais focos de atuação e uma das agendas estratégicas do Plano Trienal 2020-2022. Para alcançar esse objetivo, oferecemos um conjunto de produtos financeiros para viabilizar investimentos de diferentes empresas e gerar impacto positivo em produtividade, inovação, criação de empregos, benefícios ambientais e melhoria na qualidade de vida da população.

Em nossas operações indiretas, atuamos com mais de cinquenta instituições financeiras credenciadas, como agências de fomento, bancos de montadoras, cooperativas de crédito e bancos cooperativos, privados e públicos. Assim, atendemos às necessidades de recursos de empresas de vários portes e de pessoas físicas.

Essa forma de atuação contribui ainda para reduzir a concentração do setor bancário brasileiro. Em junho de 2019, os cinco maiores bancos do Sistema Financeiro Nacional (SFN) concentravam 72% da carteira de crédito do país. Já em nossa carteira de crédito indireta, os cinco maiores bancos eram responsáveis por menos de 60% do total de repasses.

BNDES FINAME

Um de nossos produtos mais tradicionais, o BNDES Finame financia a produção ou a aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados no Banco. O produto contempla diferentes linhas, que oferecem condições específicas de acordo com o tipo de investimento e o porte de empresa. Em 2019, foram criadas duas novas: (i) BNDES Finame Materiais Industrializados, que incluiu no rol de itens financiáveis insumos industrializados, produtos acabados para revenda, materiais de construção e mobiliário; e (ii) BNDES Finame Máquinas 4.0, que contemplou máquinas e equipamentos com tecnologia 4.0, com características de serviços de manufatura avançada e de internet das coisas (IoT).

CREDENCIAMENTO DE FORNECEDORES INFORMATIZADO (CFI)

Para que o BNDES possa financiar a aquisição e fabricação de máquinas, equipamentos, sistemas e componentes industriais, bem como de serviços de natureza tecnológica associados às tecnologias de manufatura 4.0, é necessária sua habilitação prévia no CFI (Cadastro Finame). O credenciamento no CFI, além de atestar a existência de fornecimento local e, por consequência, contribuir para a geração de empregos e o desenvolvimento industrial brasileiro, viabiliza a concessão de crédito de forma automatizada e segura por uma ampla rede de agentes repassadores de recursos do BNDES.

NOVOS PRODUTOS INDIRETOS

Em 2019, foram criadas três novas linhas indiretas. O BNDES Crédito Pequenas Empresas, que visa a manutenção e/ou geração de empregos, foi lançado inicialmente com limite de até R$ 500 mil por ano, com foco no público de micro e pequenas empresas. No início de 2020, o valor foi ampliado para até R$ 10 milhões por ano para MPMEs com faturamento de até R$ 90 milhões. Já o BNDES Crédito Médias Empresas contempla financiamento de até R$ 20 milhões por ano para aquisição de bens associados a investimentos, sendo destinado a médias empresas com faturamento entre R$ 4,8 milhões e R$ 300 milhões. Por fim, o BNDES Crédito Caminhoneiro prevê apoio a gastos com manutenção e conservação de caminhões para transportadores autônomos de carga ou cooperativas de transporte rodoviário de carga.

PROGRAMAS AGRÍCOLAS DO GOVERNO FEDERAL (PAGF)

Somos o maior financiador de investimentos do setor agropecuário brasileiro, oferecendo diversas opções de financiamento por meio dos PAGF e de linhas específicas do Banco. Atendemos, assim, às necessidades de agricultores e pecuaristas de todos os portes, desde o pequeno agricultor familiar, passando pelas cooperativas de produtores rurais, até os grandes empreendedores do agronegócio. Os recursos podem ser utilizados para o financiamento de projetos, máquinas e equipamentos, armazenagem, sustentabilidade, inovação, modernização de cooperativas, entre outras finalidades.

MICROCRÉDITO

Financiamos, desde 1996, capital de giro e investimentos produtivos de atividades de pequeno porte, como obras civis e compra de máquinas, equipamentos, insumos e materiais. Direcionado a microempresas ou microempreendedores individuais com faturamento de até R$ 360 mil, o instrumento contribui para a inclusão produtiva e para dar suporte financeiro a pequenos negócios. Os recursos são repassados aos microempreendedores por meio de agentes operadores habilitados como instituições do microcrédito produtivo orientado (Impo).

CARTÃO BNDES

Com o Cartão BNDES, oferecemos crédito rotativo, pré-aprovado, para aquisição de bens, insumos e serviços que tenham fabricação total ou parcial no Brasil e que sejam previamente autorizados pelo Banco. O cartão é emitido por agentes financeiros credenciados com uma das bandeiras de cartão de crédito parceiras. O banco emissor, escolhido pelo cliente, fica responsável pela análise e aprovação do crédito, que pode chegar até R$ 2 milhões, pela cobrança de prestações, aplicação de tarifas, solicitação de garantias, entre outras atividades.

Veja mais em: http://conhecer.cartaobndes.gov.br

O Cartão BNDES contribui para a pulverização de nossos recursos, estando presente em 97% dos municípios brasileiros.

Atualmente, o portal do Cartão BNDES reúne 11 bancos emissores, quatro bandeiras de cartão, quatro adquirentes (responsáveis pela filiação dos fornecedores para registro das vendas), mais de 540 mil beneficiárias cadastradas (92% delas de micro ou pequeno porte) e 70 mil fornecedores, com cerca de 250 mil produtos credenciados.

BNDES DIGITAL

CANAL MPME

A plataforma digital tem como objetivo encurtar a distância entre o BNDES e as MPMEs. Além de permitir aos clientes encontrar soluções financeiras adequadas a seu perfil e a suas necessidades, o Canal MPME possibilita a oferta de uma série de serviços em complemento a nossas linhas de crédito tradicionais.

Acesse em:
www.bndes.gov.br/canalmpme

Em 2019, foram implementados filtros e algoritmos para aperfeiçoar o *matching* entre cliente e instituição financeira, o que torna mais fácil para o cliente encontrar a instituição mais alinhada a seu perfil e segmento de atuação.

O Canal MPME consolidou, ao longo de 2019, sua oferta de serviços de gestão empresarial e financeira por meio de *fintechs*, em complemento aos serviços já oferecidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Até dezembro, já estavam disponíveis serviços de gestão oferecidos pela Omie Experience, Conta Azul, Market Up e VHSYS.

Em novembro, iniciamos o processo de credenciamento de *fintechs* de crédito no canal, que vão se somar aos agentes financeiros credenciados para ampliar a oferta de crédito às empresas que utilizam a ferramenta.

Em pouco mais de dois anos de operação, o Canal MPME registrou quase R$ 1 bilhão em créditos, contratados por meio de mais de três mil operações. Aproximadamente duas mil foram efetivadas com linhas dos próprios agentes financeiros credenciados, e o restante com linhas do BNDES.

BNDES ONLINE

Ao integrar nossos sistemas automatizados aos dos agentes financeiros, a plataforma BNDES Online propicia ganhos de eficiência, celeridade e segurança nas transações. Em 2019, todas as operações dos programas agrícolas do Governo Federal passaram a ser enviadas pela plataforma, bem como novas linhas criadas pelo Banco. Até dezembro de 2019, mais de 90% de nossas operações indiretas automáticas já estavam sendo processadas pela plataforma.

PORTAL DO CLIENTE

O Portal do Cliente foi concebido para congregar os diversos sistemas acessados por nossos clientes, gerando ganhos na organização da informação, redução de retrabalho e de riscos operacionais.

Saiba mais na seção *Transparência e efetividade* (p. 56)

BNDES ABERTO AÇÃO 2

Ao fim de 2019, agregamos uma consulta aos dados da Receita Federal às fichas cadastrais no Portal do Cliente, ampliando a integração de nossos sistemas a bases externas de informação e aperfeiçoando a análise da regularidade de crédito e tributária das operações. Por meio de sistema interno atualizado diariamente, capturamos informações de diferentes órgãos de fiscalização – CGU, TCU, CNJ, Ibama, entre outros – e replicamos bloqueios e alertas para nossos sistemas operacionais, nas modalidades direta e indireta.

DATA SCIENCE

Avançamos no uso de inteligência artificial e *data science* para alavancar soluções de negócio, criando modelos analíticos de *matching* e triagem de propostas no Canal MPME e também um modelo de precificação para o fundo garantidor de crédito rural.

EXPORTAÇÃO

Financiamos desde 1991 a exportação de bens e serviços brasileiros, incluindo aeronaves, ônibus, caminhões, máquinas industriais, equipamentos elétricos e eletrônicos, máquinas agrícolas, móveis, calçados e fármacos, entre outros.

Nosso apoio às exportações busca proporcionar condições compatíveis com o mercado internacional para que as empresas brasileiras consigam exportar bens e serviços de alto valor agregado sem desvantagem em relação a seus competidores e, com isso, gerar empregos qualificados diretos e na sua rede de fornecedores no Brasil.

RENDA FIXA

Operamos como investidor em ofertas públicas no mercado de títulos corporativos de renda fixa desde 2006, com a missão de desenvolver produtos e realizar investimentos visando o desenvolvimento do mercado de capitais de renda fixa. Nosso objetivo é atuar de forma complementar ao mercado privado oferecendo opções de financiamento para as empresas brasileiras e canalizar recursos privados para elevar o investimento no país, em particular, nos setores de logística e transporte, mobilidade urbana, energia e saneamento básico.

Nossas condições de financiamento e políticas de crédito são desenhadas objetivando também fomentar a originação de debêntures. Alguns destaques são: compartilhamento de garantias entre nosso financiamento e as debêntures de mercado e previsão de vencimento cruzado entre a debênture e nosso financiamento.

Saiba mais na seção *Nossa estratégia* (p. 10)

SERVIÇOS

Atuando como fábrica de projetos, desempenhamos papel estratégico na coordenação de esforços e recursos (públicos e privados) para viabilizar projetos de diferentes segmentos, possibilitando a redução de gargalos e geração de oportunidades de investimento.

Trabalhamos com o conceito de *one stop shop* para os nossos clientes do Estado brasileiro, atuando desde a originação até o pós-leilão dos projetos e, eventualmente, até a concessão de crédito. Essa modalidade de atuação contempla, em uma primeira fase, a análise da capacidade fiscal dos governos, a estruturação dos mecanismos de garantia e a priorização de projetos, realizadas em conjunto com as equipes técnicas das várias esferas de governo. Depois disso, trabalhamos na contratação de consultorias técnicas especializadas para auxiliar na elaboração dos estudos necessários à modelagem dos projetos e à indicação das melhores alternativas para os ativos e serviços públicos a serem desestatizados. Apoiamos ainda os clientes na ida ao mercado, com o leilão dos projetos, e na fase pós-leilão, oferecendo suporte em caso de eventual judicialização.

Por fim, prioritariamente em parceria com o setor privado e com outros bancos de desenvolvimento, podemos tomar parte na solução financeira necessária à implementação dos projetos.

Esse ciclo completo constitui a solução integrada que oferecemos na estruturação de projetos do setor público.

CONCESSÕES E PPPS

Saiba mais na seção *Nosso desempenho* (p. 26)

Na estruturação de projetos de concessões e PPPs, destacamos quatro setores para estabelecer e buscar metas transformadoras: saneamento, iluminação pública, logística e ativos ambientais (parques, jardins botânicos e florestas).

RETOMADA DAS PRIVATIZAÇÕES FEDERAIS

Para aumentar o nível dos investimentos no país e também liberar recursos públicos, o Governo Federal avançou em 2019 na agenda de privatizações, ampliando a lista de estatais a serem privatizadas.

Somos o principal executor dessa agenda, com capacidade técnica instalada e um histórico bem-sucedido de realização de privatizações desde os anos 1990.

INÍCIO DAS PRIVATIZAÇÕES ESTADUAIS

Assim como a União, os estados também passam por grave crise financeira e registram déficits nas contas públicas. Apesar dessas dificuldades, em 2019, começaram a avançar na agenda de privatizações. Os estados do Amapá, Rio Grande do Sul e de Mato Grosso do Sul, além do Distrito federal, já têm projetos na carteira do BNDES.

PARTICIPAÇÕES

Nossa atuação em renda variável se dá de modo complementar ao mercado e a nossos produtos de financiamento tradicionais, contribuindo não apenas para os planos de negócios e o fortalecimento da estrutura de capital das empresas brasileiras, mas também para o desenvolvimento do mercado de capitais em geral, por meio de incentivos às melhores práticas de governança corporativa e iniciativas de cunho social e ambiental.

Para isso, realizamos investimentos em ações e/ou debêntures conversíveis em ações de empresas de capital aberto ou fechado, constituídas como sociedades anônimas, em ofertas públicas ou privadas.

Nossos investimentos ocorrem de forma transitória, minoritária e não executiva, sempre com horizonte de longo prazo e em condições de mercado. Ou seja, em termos equitativos em relação aos demais investidores, não embutindo subsídios para as empresas investidas, que ficam submetidas a prazos, estruturas e dinâmicas comuns a todos os integrantes do mercado de capitais.

Também atuamos por intermédio de fundos de investimento (que, em sua maioria, adquirem participações acionárias ou debêntures). Selecionamos, periodicamente, gestores para fundos de investimento com foco no desenvolvimento de mercados e setores nos quais se identifica maior carência de recursos. A atuação por meio de fundos visa desenvolver empresas inovadoras e cadeias produtivas que consideramos prioritárias, bem como estimular o empreendedorismo e o investimento em infraestrutura, além de difundir a cultura de capital de risco no país.

Foram estabelecidos dois focos para atuação no mercado de capitais no período de 2020 a 2022: (i) reciclar investimentos maduros, acelerando a venda de participações da BNDESPAR e reposicionando sua carteira de ativos; e (ii) aumentar a oferta de fundos de crédito para MPMEs, inovação e infraestrutura.

POLÍTICA DE ATUAÇÃO EM MERCADO DE CAPITAIS

Aprimoramos nossa Política de Atuação em Mercado de Capitais para ampliar a governança do processo de desinvestimento e conferir maior transparência e flexibilidade aos métodos utilizados para precificar nossos ativos. Também aprovamos um plano de reenquadramento de nossa carteira de participações que prevê

BNDES ABERTO AÇÃO 10

Saiba mais nas seções *Desempenho econômico-financeiro* (p. 30) e *Sustentabilidade financeira* (p. 46)

Saiba mais na seção *Transparência e efetividade* (p. 56)

redução de 90% em seu limite de risco, o que deverá ocorrer até 31 de dezembro de 2022.

GARANTIAS

Atuamos na gestão de dois fundos garantidores: Fundo Garantidor para Investimentos (BNDES FGI) e Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade (FGPC). Atualmente, apenas o primeiro encontra-se em operação. O BNDES não propõe as operações do BNDES FGI e seu resultado não faz parte do balanço do Banco.

Veja mais em:
www.bndes.gov.br/fgi

O BNDES FGI, tem como objetivo contribuir para a ampliação do acesso a crédito para micro, pequenas e médias empresas. Seus cotistas são a União (majoritária), o próprio BNDES e outros 27 agentes financeiros.

O fundo aumenta as chances de aprovação dos pedidos de crédito ao complementar as garantias oferecidas por empresas e empreendedores de menor porte. A garantia do BNDES FGI, por ser bem avaliada pelas instituições financeiras, permite também que estas aprovem o financiamento em melhores condições, por exemplo, com prazos mais longos, menos exigências de entrada e até mesmo menores taxas de juros.

Atualmente, o BNDES FGI apoia operações de crédito realizadas em diversas linhas e programas de financiamento, tanto no âmbito do FGI Crédito Livre (linhas próprias dos agentes financeiros habilitados ou outras fontes) quanto em repasses do BNDES.

Com relação às últimas, cabe destacar que, no acumulado desde a constituição do fundo, mais de 60% dos clientes dessas operações nunca haviam acessado crédito do BNDES anteriormente, o que evidencia o potencial de acesso possibilitado pelo fundo.

BNDES FGI EM 2019

O BNDES FGI apoiou em 2019, por meio de sua garantia, financiamentos no valor de R$ 661 milhões. Houve crescimento expressivo da modalidade FGI Crédito Livre, que garantiu financiamentos no valor de R$ 326,4 milhões, montante 171,3% maior do que o do ano anterior.

APOIO NÃO REEMBOLSÁVEL

Aplicamos recursos não reembolsáveis em projetos de caráter social, cultural, ambiental, científico e tecnológico, complementando o apoio financeiro reembolsável para projetos de investimento. Os recursos podem ter origem em parte de nosso lucro, caso do Fundo Social, ou em doações externas, a exemplo do Fundo Amazônia.

FUNDO SOCIAL

O Fundo Social apoia investimentos de caráter social, nas áreas de inclusão produtiva, serviços urbanos, saúde, educação, esportes, justiça, meio ambiente e outras vinculadas ao desenvolvimento regional e social.

Os recursos do fundo visam promover o desenvolvimento regional e territorial sustentável por meio do apoio a projetos com alto potencial de impacto e escala.

BNDES FUNTEC

O BNDES Funtec apoia financeiramente projetos de pesquisa e desenvolvimento nos institutos de tecnologia em parceria com empresas, a fim de levar o conhecimento da academia ao mercado, estimulando o desenvolvimento tecnológico e a inovação de interesse estratégico para o país.

FUNDO CULTURAL

O Fundo Cultural apoia projetos de preservação e revitalização do patrimônio cultural brasileiro (patrimônio material e imaterial, acervos memoriais e instituições culturais reconhecidamente portadoras da identidade cultural brasileira).

FUNDO AMAZÔNIA

Criado em 2008, o Fundo Amazônia financia ações de prevenção, monitoramento e combate ao desmatamento e de promoção de conservação e do uso sustentável das florestas da Amazônia Legal. Realizamos a gestão do fundo, sendo responsáveis pela captação de recursos, contratação e monitoramento dos projetos e ações apoiados. Os principais doadores são o governo da Noruega, o banco alemão de desenvolvimento KfW e a Petrobras.

PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

Produzimos regularmente análises econômicas, seminários e publicações voltados para disseminar conhecimento sobre desenvolvimento e informar a sociedade sobre os resultados de nossa atuação.

Acesse em:
www.bndes.gov.br/conhecimento

Anualmente, são publicadas duas edições dos periódicos *Revista do BNDES*, que tem por objetivo disseminar o conhecimento sobre desenvolvimento gerado no Banco; e *BNDES Setorial*, que reúne artigos sobre diversos aspectos da estrutura produtiva da economia brasileira, com o objetivo de divulgar parte do conhecimento técnico do Banco aplicado à análise de projetos. Divulgamos ainda estudos avulsos sobre diversos temas relacionados a nossa atuação e ao desenvolvimento brasileiro, produzidos por nossos empregados, no âmbito da série Textos para discussão.

Também apoiamos, com recursos não reembolsáveis do Fundo de Estruturação de Projetos (BNDES FEP), estudos técnicos ou pesquisas de terceiros que gerem conhecimento e informações públicas sobre temas estruturantes para o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Acesse em:
www.bndes.gov.br/fep

NOSSO DESEMPENHO

Indicadores GRI:
102-2 | 201-1

DESEMPENHO OPERACIONAL

Em 2019, desembolsamos R$ 55,3 bilhões. Na comparação com 2018, houve um recuo de 20% nos desembolsos. Esse desempenho é reflexo da lenta retomada da atividade econômica e da aproximação do custo financeiro do Banco com taxas de mercado.

Mesmo diante desse cenário, continuamos atuando para suprir as necessidades de financiamento da economia brasileira, sobretudo nos segmentos em que há maior restrição de acesso ao crédito.

Merece destaque o apoio às MPMEs. Em 2019, esse segmento teve sua maior participação em nosso desembolso total, atingindo 48%, dos quais 22% foram destinados às médias empresas.

Cabe mencionar também a relevância dos desembolsos para o setor de infraestrutura, no valor de R$ 24,4 bilhões, equivalente a 44% do total desembolsado no ano, assim como o crescimento de 8% dos desembolsos para agropecuária, que responderam por 29% do total.

DESTAQUES 2019

R$ 55,3 bilhões

DESEMBOLSADOS EM

270.781

OPERAÇÕES COM

1.137 diretas

269.644 indiretas

141.153

CLIENTES

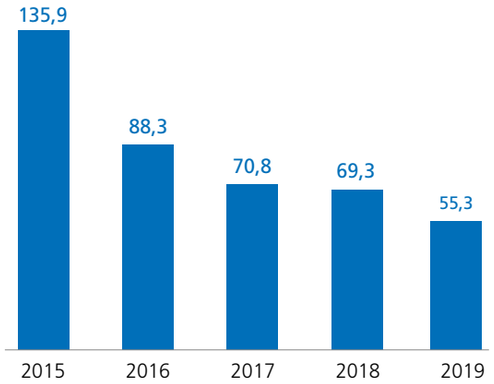
(inclui pessoa física e pessoa jurídica)

50.003

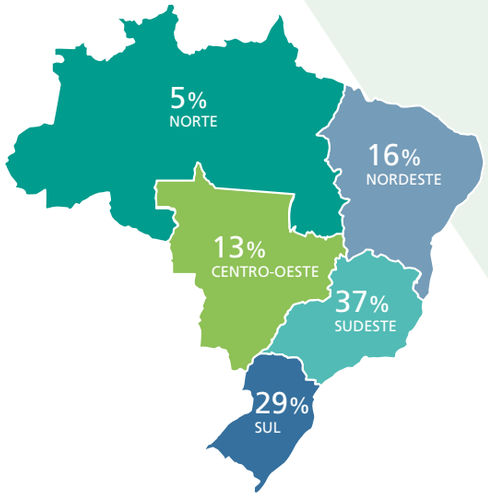
NOVOS CLIENTES

(que não receberam recursos entre 2014 e 2018)

SÉRIE DE DESEMBOLSOS TOTAIS (R$ BILHÕES)



DISTRIBUIÇÃO DOS DESEMBOLSOS POR REGIÃO (% DO VALOR DESEMBOLSADO)



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS E TRANSVERSAIS*

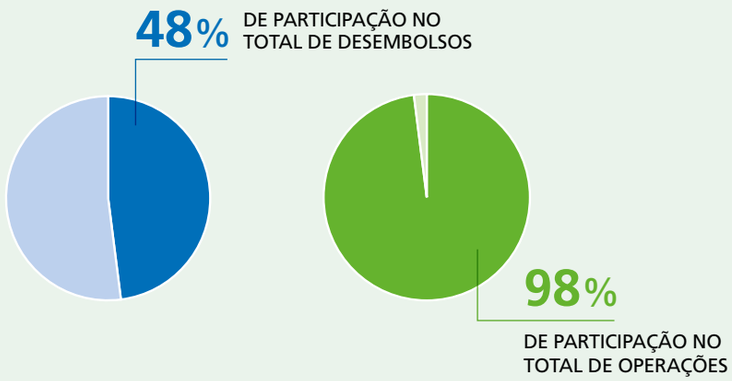
DESEMBOLSOS E NÚMERO DE OPERAÇÕES POR DIRETRIZ ESTRATÉGICA

* As diretrizes estratégicas e transversais são aquelas vigentes ao longo de 2019, antes da atualização.

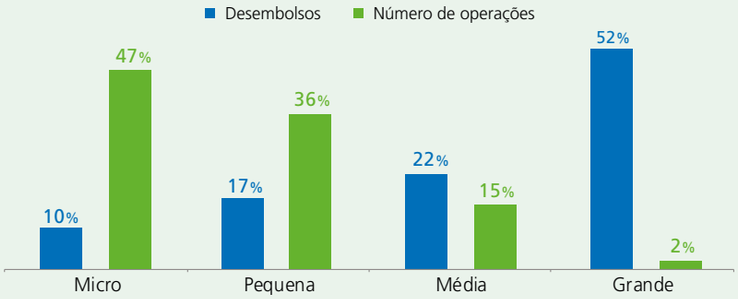
DESEMBOLSOS E NÚMERO DE OPERAÇÕES POR DIRETRIZ TRANSVERSAL

Inovação	Mercado de capitais	Sustentabilidade	Desenvolvimento regional
R$ 1,2 bilhão	R$ 981 milhões	R$ 13,3 bilhões	R$ 15,4 bilhões
1.324 operações	42 operações	10.443 operações	48.201 operações

MPMEs



PARTICIPAÇÃO EM DESEMBOLSOS E NÚMERO DE OPERAÇÕES SEGUNDO PORTE DE EMPRESA

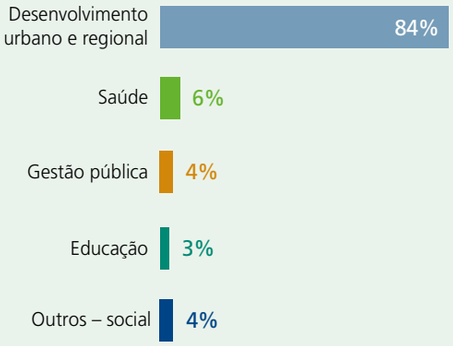


MICRO: receita operacional bruta anual menor ou igual a R$ 360 mil.
PEQUENA: receita operacional bruta anual entre R$ 360 mil e R$ 4,8 milhões.
MÉDIA: receita operacional bruta anual entre R$ 4,8 milhões e R$ 300 milhões.
GRANDE: receita operacional bruta anual acima de R$ 300 milhões.

DESENVOLVIMENTO SOCIAL

R$ 6,4 bilhões
DESEMBOLSADOS

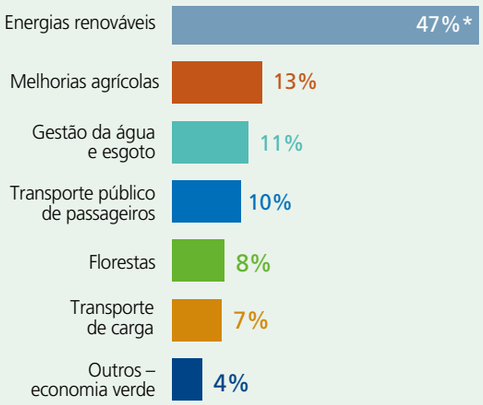
COMPOSIÇÃO DOS DESEMBOLSOS



ECONOMIA VERDE

R$ 8,9 bilhões
DESEMBOLSADOS

COMPOSIÇÃO DOS DESEMBOLSOS



* Os 47% de energias renováveis incluem: eólica (26%), biocombustíveis (7%), solar (7%), hidrelétricas acima de 30 MW (3%), co-geração de cana-de-açúcar (2%), pequenas centrais hidrelétricas - PCH (1%) e outras fontes alternativas (1%).

CARTEIRA DE FUNDOS ATIVOS – BNDESPAR

43
fundos ativos
(em 31 de dezembro de 2019)

R$ 3,4 bilhões
de patrimônio comprometido

R$ 16,2 bilhões
de patrimônio comprometido agregado

para cada R$ 1,00 do BNDES R$ 3,76 são aplicados por outros investidores

15
fundos dedicados ao investimento em inovação

R$ 14 bilhões
de investimentos direcionados para infraestrutura

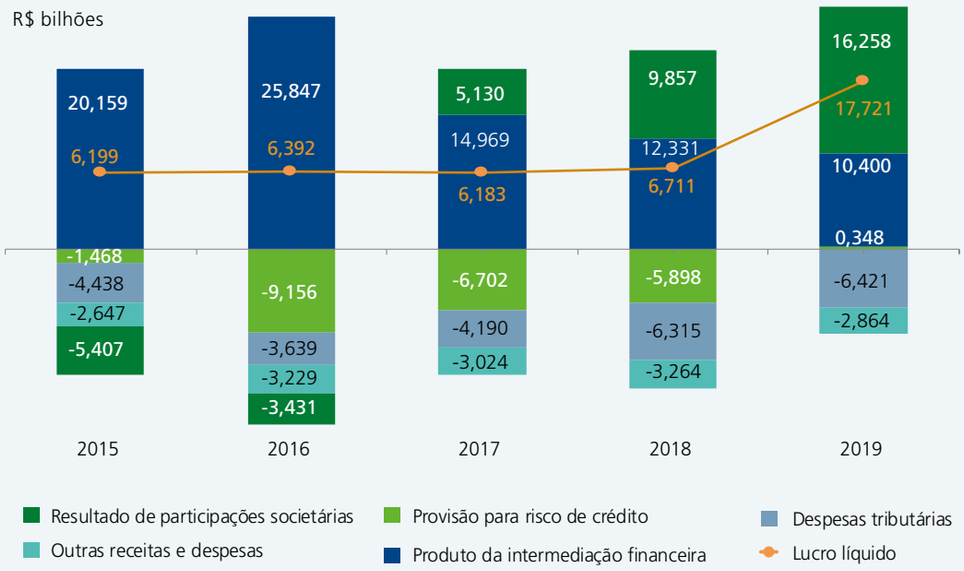
DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Veja nossas demonstrações financeiras completas em: www.bndes.gov.br/informacoes-financeiras

Saiba mais sobre o processo de elaboração e a estrutura responsável pelas das demonstrações financeiras do Sistema BNDES em: www.bndes.gov.br/ra2019.

RESULTADO

Nosso lucro líquido alcançou R$ 17,721 bilhões em 2019, um crescimento de 164,1% em relação ao lucro líquido de R$ 6,711 bilhões registrado em 2018. A evolução do desempenho é explicada principalmente pelo maior resultado com participações societárias (aumento de 64,9% em relação ao exercício anterior) e pela reversão líquida da provisão para risco de crédito (queda da despesa de 105,9% em relação ao exercício anterior).



RESULTADO COM PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS

É composto por receita com dividendos e juros sobre capital próprio, resultados com equivalência patrimonial, alienações, derivativos e fundos de investimento em participações societárias, despesa com *impairment* e outras receitas oriundas, majoritariamente, da carteira da BNDESPAR.

O resultado com participações societárias em 2019 foi positivo em R$ 16,258 bilhões, revelando expressivo crescimento diante do ganho de R$ 9,857 bilhões em 2018 e decorreu, principalmente, do aumento de 84,0% do resultado com alienação de investimentos. Entre os desinvestimentos realizados, destaca-se aquele ocorrido depois da reorganização societária da Fibria no primeiro trimestre de 2019, que respondeu por 50% do resultado de participações societárias – R$ 8,1 bilhões (bruto de impostos), além do recebimento de 74.307.441 ações da Suzano. A alienação parcial de ações da Petrobras e da Vale e integral de ações da Marfrig é outro destaque, reforçando a tendência de venda de participações disposta no Plano Trienal 2020-2022.

Saiba mais na seção *Sustentabilidade financeira* (p. 46)

Saiba mais na seção *Nossa estratégia* (p. 10)

PRODUTO DE INTERMEDIAÇÃO FINANCEIRA

É o resultado das aplicações em disponibilidades e nas carteiras de crédito e repasses, e de títulos e valores mobiliários.

A redução de 15,7% do produto de intermediação financeira em 2019 decorreu, principalmente, do *impairment* de debêntures no montante de R$ 2,876 bilhões, atenuada pelos maiores ganhos com operações de tesouraria, oriundos da alienação de títulos públicos federais.

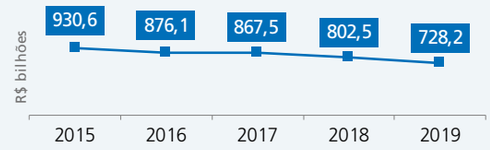
PROVISÃO PARA RISCO DE CRÉDITO

A provisão para risco de crédito é constituída conforme critérios estabelecidos pela Resolução CMN 2.682/1999.

A reversão líquida da provisão para risco de crédito de R$ 348 milhões observada em 2019 foi ocasionada, basicamente, por recuperação de créditos 100% provisionados em períodos anteriores, no total de R$ 2,842 bilhões, dos quais R$ 1,626 bilhão recebidos do Fundo de Garantia à Exportação (FGE).

ATIVOS

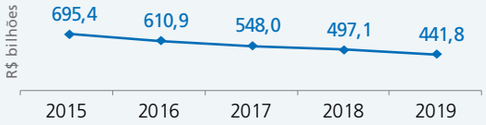
ATIVOS TOTAIS



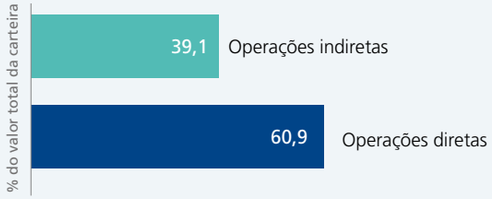
CARTEIRA DE CRÉDITO E REPASSES

Compreende os financiamentos concedidos pelo BNDES de forma direta, designados operações de crédito, ou de forma indireta, por meio de instituição financeira credenciada, designados operações de repasses, líquidos de provisão para risco de crédito.

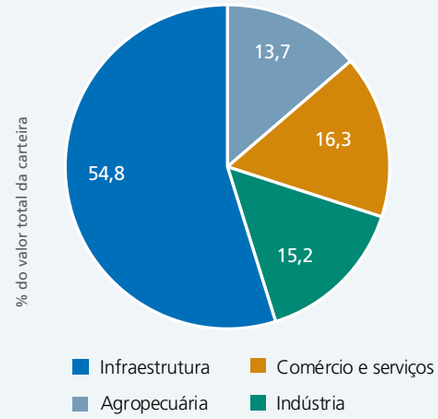
Refletindo a manutenção do cenário de retração da demanda por desembolsos, a redução de R$ 55,248 bilhões (11,1%) da carteira líquida no exercício de 2019 foi influenciada pelas liquidações de operações, que superaram em R$ 90,293 bilhões os desembolsos no exercício, e parcialmente compensada pela apropriação de juros e atualização monetária no período.



CARTEIRA POR TIPO DE OPERAÇÃO (2019)

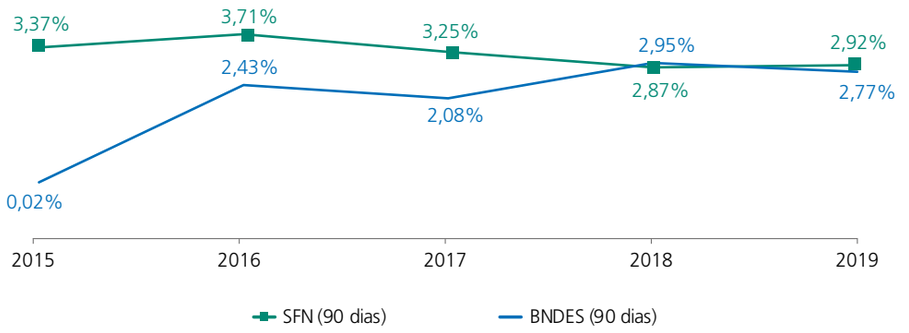


CARTEIRA POR SETOR (2019)



INADIMPLÊNCIA BNDES *VS.* SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN)

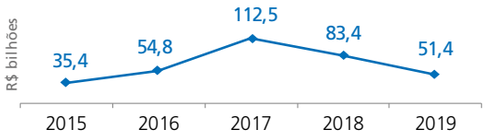
Nossa inadimplência atingiu 2,77% (90 dias) em 31 de dezembro de 2019, uma redução em relação a 2018 (2,95%) e inferior à inadimplência de 2,92% registrada pelo SFN. Desconsideradas as operações com garantia integral da União, nosso índice de inadimplência seria de 0,84% (1,67% em 2018), mantendo-se inferior ao índice do SFN. O índice de renegociações atingiu 4,95% da carteira de crédito e repasses em 2019, superior aos 4,43% registrados em 2018 em virtude da redução da carteira de crédito.



DISPONIBILIDADES

Realizamos aplicações financeiras para preservar o valor dos recursos ainda não desembolsados. As aplicações em operações compromissadas, lastreadas em títulos públicos federais, responderam por 99,9% do saldo em 31 de dezembro de 2019.

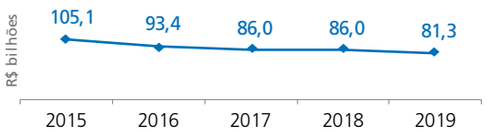
A redução de 38,4% em 2019, a despeito do retorno da carteira de crédito, refletiu principalmente os pagamentos antecipados de dívida com o Tesouro Nacional (R$ 100 bilhões).



TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

Composto, basicamente, de títulos públicos federais e debêntures, que representavam 91,7% do saldo em 31 de dezembro de 2019.

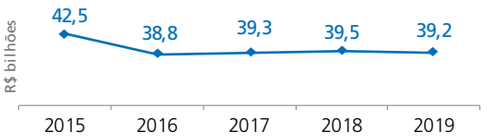
A redução de 5,4% em 2019, assim como a das disponibilidades, foi influenciada pelos pagamentos antecipados de dívida com o Tesouro Nacional (R$ 100 bilhões).



OUTROS ATIVOS

Compreendem, basicamente, créditos tributários e direitos a receber, que representavam, em 31 de dezembro de 2019, 84,5% do saldo, além de créditos perante o Tesouro Nacional.

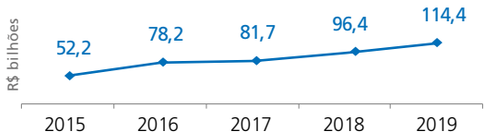
Não houve variação relevante entre os exercícios.



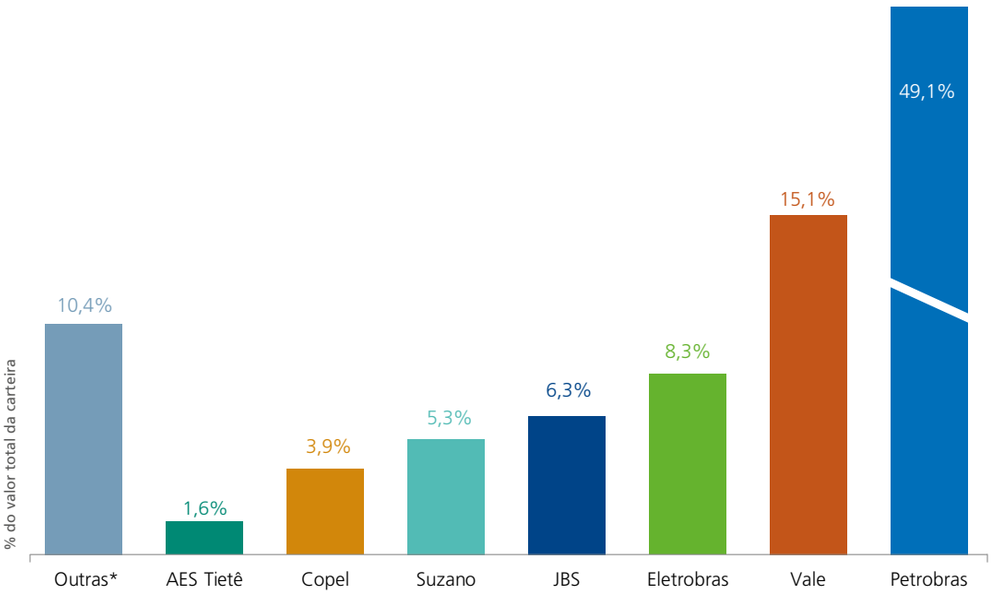
CARTEIRA DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS

A carteira de participações societárias compreende investimentos em sociedades coligadas e não coligadas, realizados de forma direta no âmbito de oferta pública ou emissão privada ou, ainda, pela integralização de capital no BNDES pelo Tesouro Nacional no início dos anos 1980 e em 2009; além da participação em fundos de investimento em participações societárias administrados por gestores de mercado escolhidos mediante rigoroso processo de seleção.

Não obstante as alienações realizadas em 2019, o aumento de 18,6% em relação a 31 de dezembro de 2018 reflete a valorização da carteira de participações em sociedades não coligadas, com destaque para as ações da Petrobras e da Eletrobras.



PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS EM 31.12.2019
(participações em coligadas e não coligadas)

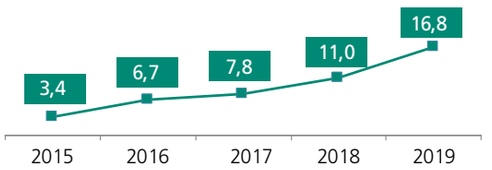


* Empresas com menos de 1,5% de participação.

Saiba mais sobre o histórico de composição da carteira de participações em: www.bndes.gov.br/composicao-carteira-renda-variavel

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

ÍNDICE DE CAPITAL PRÓPRIO (%)

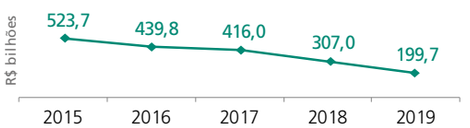


TESOURO NACIONAL

Inclui operações de repasses e instrumentos elegíveis a capital principal.

A redução de 35,0% em 2019 decorre, principalmente, do pagamento antecipado de dívida de R$ 100 bilhões, parcialmente atenuado pela apropriação de encargos contratuais. Desde 2015, não há captação de novos recursos do Tesouro Nacional.

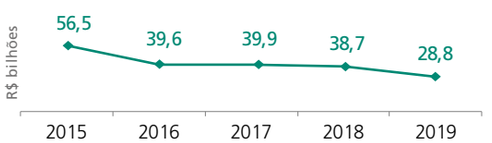
Considerando as liquidações antecipadas realizadas desde 2015, as devoluções ao Tesouro Nacional totalizaram R$ 409 bilhões ao fim de 2019.



CAPTAÇÕES NO EXTERIOR

Inclui emissões de *bonds*, *green bonds*, repasses de instituições multilaterais e outros empréstimos.

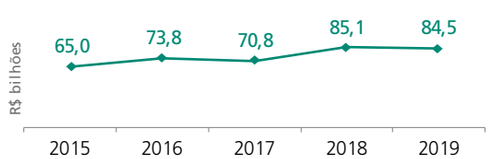
Em 2019, a redução do endividamento oriundo de captações externas em relação ao exercício anterior deveu-se à liquidação de operações, notadamente *bonds*.



OUTROS PASSIVOS

Os recursos do Fundo da Marinha Mercante (FMM), do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e do Fundo de Investimentos do FGTS (FI-FGTS) representavam 32,3% do saldo de outros passivos em 31 de dezembro de 2019. Além disso, R$ 3,564 bilhões são compostos de captações no mercado interno, como Letras Financeiras e repasses do FGE.

Não houve variação relevante em 2019.

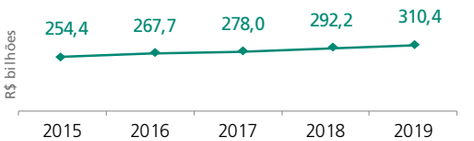


FAT E PIS-PASEP

Pela Constituição Federal, do total da arrecadação decorrente das contribuições para o Programa de Integração Social (PIS) e para o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep), 28% são destinados ao financiamento de programas de desenvolvimento econômico por meio do BNDES. Desde 1988, o Fundo PIS-Pasep não recebe mais recursos, que passaram a ser alocados no Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

O custo dos recursos é atrelado à TJLP e à TLP, majoritariamente, ou à London Interbank Offered Rate (Libor) mais variação do dólar.

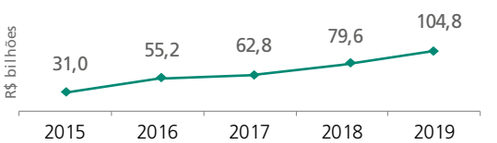
Em 2019, ingressaram R$ 18,296 bilhões de recursos novos oriundos do FAT, sendo a totalidade desses recursos de fonte constitucional. No ano, o BNDES devolveu R$ 1,657 bilhão ao PIS-Pasep para suportar os saques dos cotistas autorizados pelo Governo Federal.



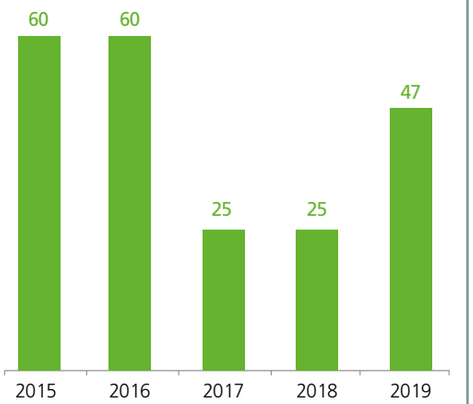
PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O crescimento de 31,7% em 2019 reflete os efeitos do lucro líquido de R$ 17,721 bilhões no exercício e do ajuste de avaliação patrimonial positivo dos títulos disponíveis para venda, que alcançou R$ 8,814 bilhões no ano, atenuados pela antecipação de dividendos de R$ 7,953 bilhões, apurados sobre o lucro do primeiro semestre de 2019.

Em 2019, houve aumento de R$ 2,550 bilhões do capital social por meio da incorporação integral da reserva para aumento de capital.



REMUNERAÇÃO AO TESOURO NACIONAL
(dividendos e juros sobre capital próprio)



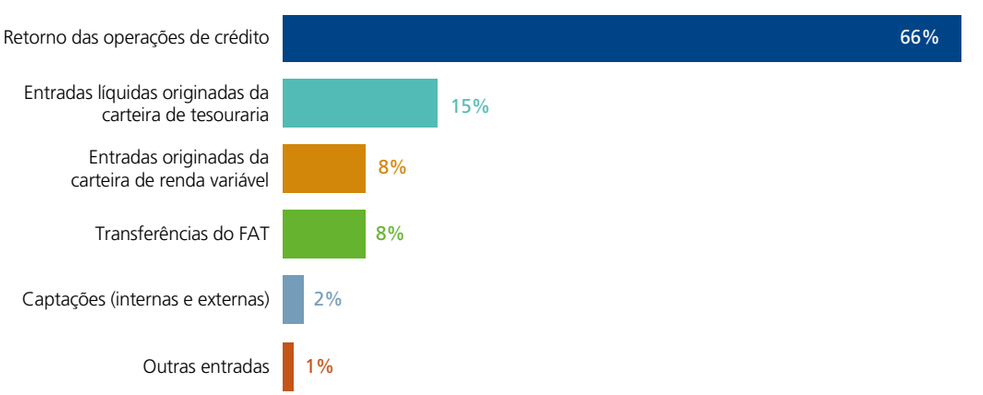
% distribuído

(percentual em relação ao lucro passível de distribuição, que equivale a 95% do lucro líquido)

De acordo com a Política de Dividendos aprovada em 2017, o pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio ao Tesouro Nacional está limitado a 60% do lucro líquido passível de distribuição.

Em 2019, houve alteração do Estatuto do BNDES com o propósito de excluir a limitação da antecipação da destinação do resultado do exercício com base em balanço semestral somente na forma de juros sobre o capital próprio e permitir a distribuição também na forma de dividendos, inclusive em periodicidade inferior à semestral, desde que tenham por base o lucro apurado em balanço anual ou semestral.Tal decisão possibilitou a antecipação de dividendos relativos a 60% do lucro de R$ 13.807 milhões apurado no primeiro semestre de 2019, deduzido de constituição de reserva legal, representando 47% do lucro passível de distribuição apurado em 2019. O total de R$ 2,1 bilhões (13% do resultado disponível) foi destinado para Reserva para Equalização de Dividendos Complementares.

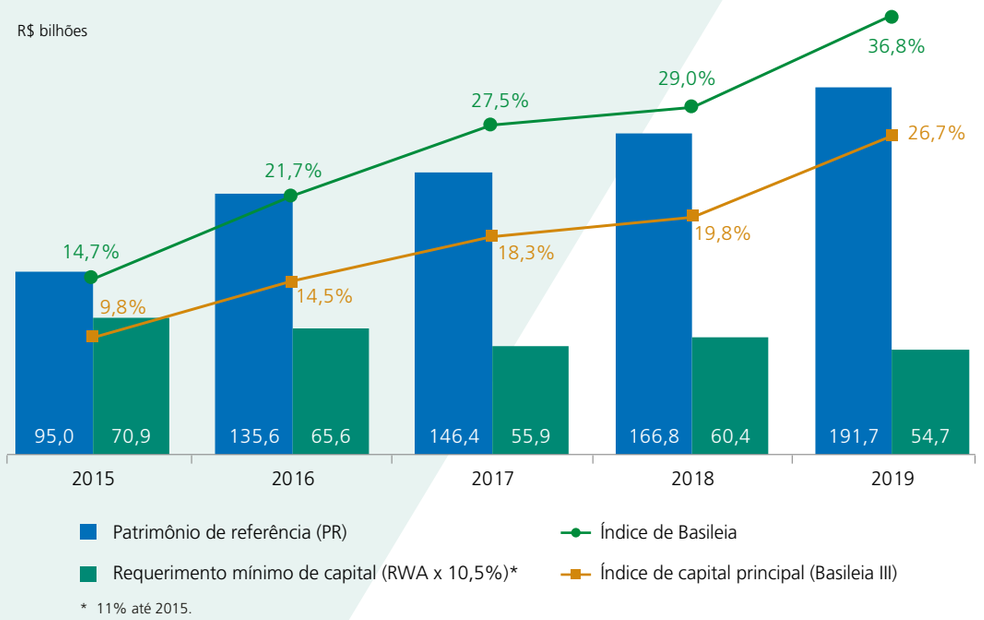
FLUXO DE CAIXA POR FONTES DE RECURSOS (2019)



INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019
Retorno sobre ativo total (ROA)	0,67%	0,71%	0,72%	0,83%	2,47%
Retorno sobre patrimônio (ROE)	15,37%	14,78%	12,97%	12,80%	28,64%
Índice de cobertura (provisão/créditos inadimplentes)*	10,87	0,74	1,07	1,48	1,10
Provisão/carteira de crédito e repasses	0,67%	2,08%	2,27%	4,39%	3,15%
Índice créditos AA-C	99,36%	96,40%	95,80%	94,70%	95,35%

* Inadimplência: a partir de 30 dias de atraso.

CAPITAL REGULATÓRIO

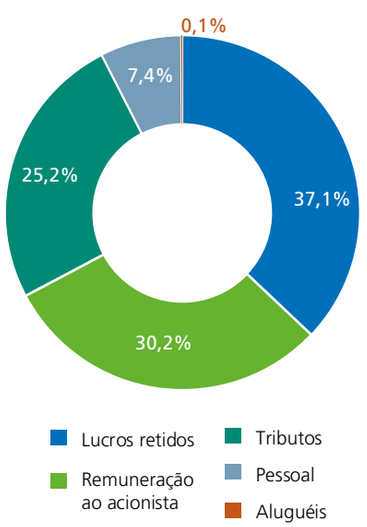


* 11% até 2015.

RIQUEZA GERADA E DISTRIBUÍDA (2019)

Importante indicador do papel social, a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) apresenta, segundo uma visão global de desempenho, a contribuição da empresa na geração de riqueza para a economia na qual está inserida e sua efetiva distribuição entre os empregados, o governo, os agentes financiadores e seus acionistas.

A riqueza gerada e distribuída pelo BNDES em 2019 foi de R$ 26,353 bilhões, desempenho 76,1% superior ao de 2018, provocado pelo crescimento do resultado com alienações e pela redução nas despesas com provisão para risco de crédito.



INFORMAÇÃO POR SEGMENTO (2019)

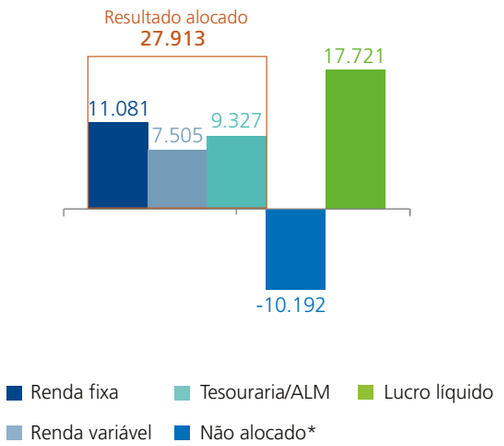
O BNDES define seus segmentos com base na natureza das formas de apoio em relatórios disponibilizados à administração para análise de desempenho e tomada de decisões. A metodologia de elaboração do resultado por segmento de negócios retrata ainda a alocação dos custos de captação baseada na gestão integrada de recursos (*asset liability management* – ALM).

ATIVO MÉDIO

R$ bilhões

RESULTADO

R$ milhões



* Composto, basicamente, por despesas tributárias e administrativas.

RETORNO MÉDIO

(%)

RENDA FIXA
Majoritariamente carteiras de crédito e repasses, líquidas de provisão.

RENDA VARIÁVEL
Participações societárias e debêntures conversíveis.

TESOURARIA/ALM
Majoritariamente títulos públicos e aplicações em DI, além da gestão integrada de ativos e passivos financeiros (ALM), que inclui as atividades de captação de recursos e alocação de *funding* entre os segmentos.

NÃO ALOCADO
Inclui basicamente despesas administrativas e tributárias.

MISSÕES TRANSVERSAIS

- Difusão tecnológica e inovação
- Mercado de crédito e de capitais
- Sustentabilidade
- Modernização do Estado e desenvolvimento territorial
- Desestatização

A seguir estão os destaques de nosso desempenho em 2019. Sinalizamos ao longo do texto, sempre que pertinente, a(s) missão(ões) transversal(is) relacionadas às entregas, por meio dos ícones representados ao lado.

INFRAESTRUTURA

Nossa atuação em infraestrutura tem impacto direto na melhoria da qualidade de vida dos brasileiros, ampliando o acesso da população a serviços fundamentais.

Para elevar os investimentos em infraestrutura, que têm grande influência no crescimento econômico e na geração de emprego e renda, atuamos tanto no financiamento de projetos quanto no apoio aos diferentes níveis de governo – federal, estadual e municipal – por meio da estruturação de projetos de concessão, privatização e parcerias público-privadas (PPP).

6 ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO

SANEAMENTO

Nossa atuação na área de saneamento ambiental busca ampliar os investimentos necessários à universalização dos serviços de água e esgoto no país.

FINANCIAMENTO

Com o intuito de estimular investimentos na área, nossa linha de saneamento ambiental conta com condições financeiras diferenciadas – 95% de participação, até 34 anos de prazo e *spreads* básicos de 0,9% a.a., para esgoto e resíduos sólidos urbanos (RSU), e de 1,3% a.a., para água e demais investimentos.

Em 2019, desembolsamos R$ 1,021 bilhão em operações diretas e indiretas para o setor de saneamento e contratamos novas operações no valor de R$ 208 milhões.

Dentre as contratações do ano, destacam-se os projetos das concessionárias de saneamento de dois municípios de Santa Catarina: Águas de Camboriú e Águas de São Francisco do Sul. O primeiro, com valor de R$ 55,4 milhões, prevê a inclusão de mais de 10 mil pessoas no abastecimento de água e a redução das perdas de água de 41% para 37%. Já o de São Francisco do Sul, no valor de R$ 67 milhões, tem previsão de incluir 4,7 mil pessoas na rede de água e 23,5 mil na de esgoto sanitário.

Vale citar ainda projeto da Essencis, no valor de R$ 85,7 milhões, que aumentará a capacidade dos aterros sanitários de Caieiras (SP), em 9.962 mil m³, e de Curitiba (PR), em 235 mil m³.

CONCESSÕES

Trabalhamos também na estruturação de projetos de água e esgoto,norteados por cinco princípios: (i) buscar a universalização dos serviços de distribuição de água de qualidade e de coleta de esgoto; (ii) adotar modelagens que sejam inclusivas, abrangendo tanto municípios muito pequenos quanto áreas de favela e de urbanização precária; (iii) observar a capacidade de pagamento da população a ser atendida; (iv) promover a abertura do mercado de saneamento; e (v) desenhar produtos que considerem a estabilidade e a atratividade financeira dos projetos.

Para isso, procuramos ampliar a participação da iniciativa privada no setor e trazer atores capacitados do ponto de vista institucional, técnico e econômico-financeiro para contribuir decisivamente com a universalização dos serviços.

Partimos de uma visão regionalizada, combinando municípios mais e menos rentáveis em um mesmo bloco de concessão; priorizamos investimentos em detrimento de outorga; levamos em conta o realismo tarifário; e buscamos ganhos de qualidade e sustentabilidade econômico-financeira por meio de melhorias na gestão e na eficiência dos serviços.

Confira no mapa ao lado, os projetos que estamos estruturando.

ENTREGAS EM SANEAMENTO

Em 2019, foram concluídas todas as obras de melhoria do **sistema de abastecimento de água** e parte dos investimentos no **sistema de esgoto de Cuiabá (MT)**. O projeto contou com nosso financiamento, no valor de R$ 327,5 milhões, por meio de contrato celebrado com a concessionária dos serviços, a Águas de Cuiabá S.A.

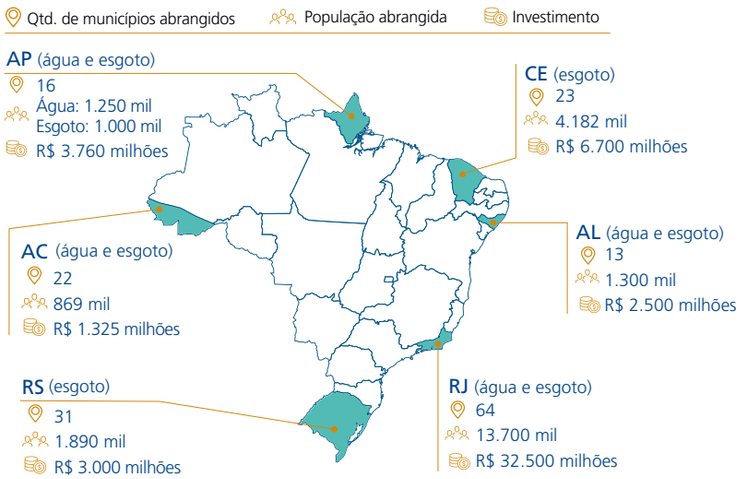
Com a iniciativa, mais 116 mil pessoas passaram a contar com o abastecimento de água na cidade, cuja cobertura alcançou 100% da população e a regularidade do serviço, 99,8%. O projeto gerou benefícios também na qualidade da água distribuída e na redução de perdas no processo de tratamento e distribuição.

Em relação à coleta de esgoto, foram incluídas na rede 30 mil pessoas, aumentando o índice de cobertura para 57,3% (a meta era de 56%). O tratamento de esgoto da cidade também foi ampliado, contemplando mais 178 mil pessoas.

No município de Victor Graeff (RS), foi concluída a implantação de novo aterro sanitário pela Companhia Riograndense de Valorização de Resíduos (CRVR). A obra dá destinação adequada aos resíduos gerados e já está recebendo 300 t/dia, com perspectivas de ampliação para 700 t/dia.

Foto: Iguá Saneamento

QUADRO-RESUMO DOS PROJETOS DE SANEAMENTO EM ESTRUTURAÇÃO PELO BNDES (EM 31.5.2020)



Nota: Estão em estruturação ainda projetos de PPP de esgoto com o município de Cariacica (ES) e de concessão de água e esgoto com Porto Alegre (RS).

ENERGIA

Em 2019, seguimos com nossa estratégia de promover a transição para uma economia de baixo carbono sem comprometer a segurança energética do país.

Mantivemos nosso compromisso com a ampliação da geração de energia a partir de fontes renováveis. Projetos de energia eólica, solar e hídrica, assim como de geração termelétrica a partir do gás natural, receberam cerca de 25% de nossos desembolsos para o setor de energia elétrica, que totalizaram R$ 13,2 bilhões no ano.

Projetos que apoiamos e que entraram em operação comercial em 2019 contribuíram para o aumento de 2.266 MW na capacidade de geração de energia, a partir das mais diversas fontes (eólica, solar, térmica, hidrelétricas e pequenas centrais hidrelétricas), e para implantação de 4.726 km de linhas de transmissão.

Levantamento realizado pela BloombergNEF (BNEF) mostrou que fomos o maior financiador de energia limpa do mundo no período de 2004 a 2018, com um investimento total de US$ 30 bilhões a projetos do setor de energia renovável no Brasil.

Em 2019, aprovamos ainda novos projetos de geração que sinalizam uma retomada de investimentos no setor, alcançando um valor total de R$ 17,2 bilhões.

Merece destaque a contratação para o apoio à instalação de **quatro complexos eólicos** (Morro do Chapéu, Umburanas, Monte Verde e Chafariz), que contribuirão para gerar energia suficiente para 2,8 milhões de domicílios depois do início da operação comercial, acrescentando 1,164 GW de capacidade instalada ao sistema elétrico nacional.

USINA HIDRELÉTRICA DE BELO MONTE

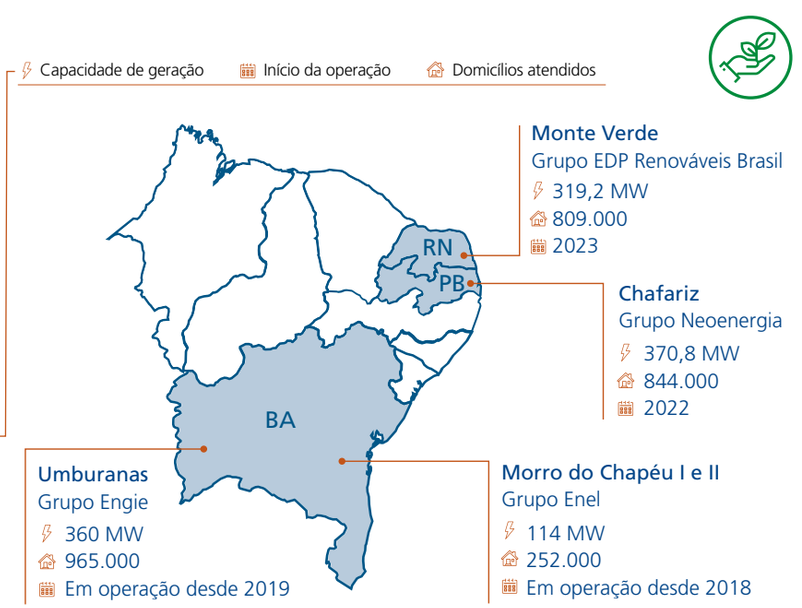
Em novembro de 2019, a Usina Hidrelétrica de Belo Monte, localizada no rio Xingu, no estado do Pará, entrou em operação comercial plena. Quarta maior usina do mundo e a maior 100% brasileira, Belo Monte conta com 11.233 MW de capacidade instalada e pode atender ao consumo de cerca de 18 milhões de residências ou 60 milhões de brasileiros.

Com mais de 50% dos investimentos financiados pelo Banco, o projeto foi concebido como usina a fio d'água, isto é, com um reservatório relativamente pequeno, de modo a reduzir impactos ambientais. Isso possibilitou que nenhuma terra indígena fosse alagada pelo empreendimento.

Sob responsabilidade da concessionária Norte Energia S.A., a iniciativa gerou mais de 20 mil empregos durante sua implantação, sem contar aqueles gerados indiretamente na produção de equipamentos, materiais e serviços para a usina, praticamente todos nacionais. Parte significativa dos investimentos foi destinada ainda à execução de ações para minimizar e compensar impactos socioambientais nos municípios da área de sua influência direta. Destacam-se entre os investimentos de caráter social:

- reassentamento de mais de 20 mil pessoas que viviam em condições precárias, como palafitas, em casas de alvenaria localizadas em bairros dotados de infraestrutura urbana;
- melhorias na infraestrutura de saúde na área de influência da usina, incluindo obras de saneamento ambiental, construção de unidades hospitalares e desenvolvimento de programa para o controle da malária;
- construção de escolas que beneficiaram mais de 20 mil alunos na região do projeto;
- realização de investimentos orientados para a qualidade de vida das comunidades indígenas, como implantação de atividades econômicas sustentáveis nas aldeias; plano de proteção territorial das terras indígenas; programa de educação escolar; ações voltadas para a saúde indígena; ações e programas de proteção e fortalecimento do patrimônio cultural dos povos indígenas; e adequação da estrutura da Fundação Nacional do Índio (Funai) na região.

Foto: Norte Energia S/A



COMPLEXO EÓLICO UMBURANAS

Localizado nos municípios de Sento Sé e Umburanas, no norte da Bahia, o Complexo Eólico Umburanas, do Grupo Engie, contou com financiamento de R$ 1,26 bilhão do Banco, em um investimento total de R$ 1,6 bilhão. Com 18 parques eólicos e 144 aerogeradores, o complexo tem capacidade de geração de 360 MW, o que equivale ao necessário para atender a mais de 965 mil domicílios.

Durante sua implantação, o projeto gerou 800 empregos diretos e 1.600 indiretos. Depois do início da operação, em abril de 2019, o empreendimento passou a empregar 120 trabalhadores (diretos e indiretos). A iniciativa representa emissões evitadas de gases de efeito estufa da ordem de 3.305.264 tCO_2eq.

Foto: Engie do Brasil

MERCADO LIVRE DE ENERGIA

Em 2019, aperfeiçoamos nossa metodologia para o financiamento de projetos provenientes do Ambiente de Contratação Livre (ACL) e definimos novos valores de referência – entre R$ 130/MWh e R$ 110/MWh. Assim, contribuímos para aumentar a financiabilidade dos projetos e impulsionar a participação do mercado livre na expansão da matriz elétrica.

DISCUSSÕES SETORIAIS

O seminário "Desestatizações no Setor Elétrico: Distribuidoras Federalizadas, o Papel do BNDES e Parceiros Institucionais", realizado em fevereiro de 2019, marcou a conclusão da estruturação dos projetos de desestatização das distribuidoras do Sistema Eletrobras pelo BNDES.

GÁS E PETRÓLEO

Durante o ano, participamos ativamente das discussões sobre o novo mercado de gás, colaborando em conjunto com diversos ministérios para a iniciativa do Governo Federal. Diante desse contexto de transformação do setor, criamos um grupo de trabalho interno para traçar um diagnóstico profundo da cadeia de valor do gás natural no Brasil.

A partir dessa análise, passamos a articular diversas ações com o objetivo de ampliar a utilização do gás produzido nos campos do pré-sal, gerando mais riqueza para o país. Buscamos, para isso, viabilizar a infraestrutura de escoamento necessária, com a participação de operador independente e de novos investidores.

O relatório *Gás para o Desenvolvimento*, produzido pelo grupo de trabalho e lançado em 2020, consolida o mapeamento realizado sobre o setor.

Um dos projetos que aprovamos em 2019 foi o plano de investimentos da Companhia de Gás de São Paulo (Comgás), que contará com financiamento no valor de R$ 2 bilhões. O projeto prevê a construção de cerca de 1.000 km de rede no estado, com conexão de aproximadamente 100 mil novos clientes por ano. O plano de investimentos, que abrange o período de 2019 a 2024, contribui para o fornecimento seguro e contínuo de gás para a população proporcionando ainda substituição de fontes de combustível mais poluentes.

Acesse em:
www.bndes.gov.br/relatoriogasparaodesenvolvimento

ENERGIA COM GÁS DO PRÉ-SAL

Aprovamos em 2019 financiamento para a primeira usina termelétrica a utilizar o gás natural proveniente do pré-sal, a UTE Marlim-Azul, localizada em Macaé (RJ). Com capacidade de 565,5 MW, a usina irá gerar energia suficiente para atender a mais de dois milhões de domicílios.

O projeto, que é fruto de uma *joint venture* entre Grupo Pátria, Shell Gas e Mitsubishi Hitachi Power Systems America, abre caminho para difundir a utilização do gás natural como fonte energética de transição, ampliando seu aproveitamento econômico.

PRIVATIZAÇÃO DAS DISTRIBUIDORAS

Na frente de estruturação de projetos, trabalhamos no desenvolvimento de um modelo de atuação para a privatização de distribuidoras estaduais de gás. A partir dele, já identificamos 14 empresas com potencial para desestatização e incorporamos duas delas a nossa carteira: Companhia de Gás do Mato Grosso do Sul (MSGás) e Companhia de Gás do Estado do Rio Grande do Sul (Sulgás).

LOGÍSTICA E TRANSPORTE

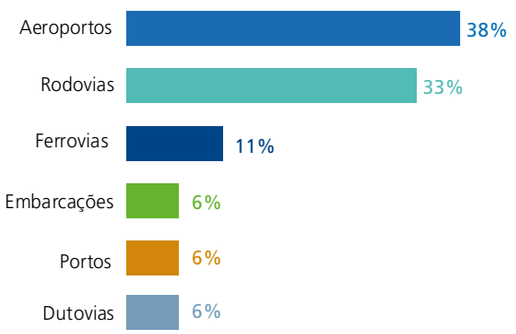
O setor logístico brasileiro tem o importante papel de realizar a conexão entre os diversos mercados do país. Seu principal desafio diz respeito à implantação de uma matriz de transporte mais equilibrada, integrada e sustentável, que aumente a segurança dos usuários, proporcione maior qualidade nos serviços e contribua de forma efetiva para elevar a competitividade das firmas. Os investimentos no setor envolvem grande volume de capital, longos prazos de maturação e riscos iniciais elevados.

Com isso em vista, atuamos na estruturação de projetos de alta complexidade, no financiamento de longo prazo ou na prestação de garantias, em especial

em projetos ou estágios mais arriscados (*pre-completion*), ou como uma alavanca para inserção do setor privado e o estímulo ao mercado de capitais.

Nossos desembolsos para projetos de logística e transporte totalizaram R$ 3,55 bilhões em 2019, sendo a maior parte dos recursos destinada a projetos dos modais aeroportuário (38%) e rodoviário (33%).

INVESTIMENTO EM LOGÍSTICA POR SETOR – 2019



Aprovamos também durante o ano novas operações no valor de R$ 2,64 bilhões para o setor rodoviário.

Sob a responsabilidade da concessionária ECO135, o segundo lote rodoviário concedido pelo estado de Minas Gerais, que engloba trechos das rodovias BR-135, MG-231 e LMG-754, contará com financiamento de R$ 996 milhões do Banco. O projeto contempla a duplicação de aproximadamente 136 km de faixas e a construção de 110 km adicionais, com previsão de geração de 1.110 empregos durante a implantação e 476 na operação. O trecho é um dos principais eixos de ligação da região norte de Minas Gerais com Belo Horizonte e com a região Sul do país.

Já o projeto Rodovias Integradas do Sul (BR-101/290/386/448/RS), da CCR ViaSul, contará com financiamento no valor de R$ 1,3 bilhão. Os recursos serão destinados à duplicação de 225 km de rodovia e construção de quase 80 km de faixas adicionais. O projeto promove maior integração do trânsito de cargas entre o noroeste do estado do Rio Grande do Sul e a região metropolitana de Porto Alegre, além de contar com um potencial de redução de 38% do índice de acidentes no lote rodoviário.

MOBILIDADE URBANA

Nossa atuação em projetos de mobilidade urbana é focada em sistemas de transporte de média e alta capacidade que contribuam para melhorar a circulação nas cidades brasileiras e a qualidade de vida da população.

A Linha 3 do VLT Carioca (RJ), que contou com nosso apoio, entrou em funcionamento em 2019, passando a conectar a Central do Brasil ao Aeroporto Santos Dumont. A inauguração desse novo trecho gerou um incremento de cerca de 20 mil passageiros/dia útil no serviço. Em dezembro, foram inauguradas também três novas operações da Linha 15 (Prata) do Metrô de São Paulo (monotrilho), nas estações de Sapopemba, Fazenda da Juta e S. Mateus.

No ano de 2019, desembolsamos R$ 275 milhões para retomada do projeto da Linha Leste do Metrô de Fortaleza pelo governo do Ceará. A iniciativa contempla a construção de cinco estações, a aquisição de sistemas, equipamentos e material rodante, além da contratação de serviços de supervisão, gerenciamento e apoio técnico.

O novo trecho vai conectar o centro de Fortaleza ao bairro de Papicu, em um trajeto de 7,3 km, com tempo de viagem de até 15 minutos. A previsão é de que a obra seja concluída no fim de 2023, atendendo a uma demanda aproximada de 38 mil passageiros por dia útil.

Contratamos no ano financiamento para implantação do BRT (*bus rapid transit*) de Sorocaba (SP), no valor de R$ 200 milhões. O sistema será composto por três corredores de BRT, totalizando 17 km (via dupla), 32 estações e três terminais de transferência, além de 46 km de faixas exclusivas e vias preferenciais para o transporte público coletivo da cidade. O novo sistema será integrado a linhas alimentadoras de ônibus e ciclovias, contando com bilhete único e reconhecimento biométrico. Deve atender a 100 mil passageiros já em 2020.

RECUPERAÇÃO DA PONTE HERCÍLIO LUZ

Símbolo do estado de Santa Catarina e fechada desde 1991, a ponte foi reaberta ao público na virada do ano. Financiamos 46% das obras civis, cujo valor total era de R$ 411 milhões.

A reabertura da ponte vai melhorar o fluxo do trânsito de acesso à ilha de Santa Catarina, atualmente concentrado nas pontes Colombo Salles e Pedro Ivo Campos. A estimativa inicial é de atração mínima de 20% do tráfego atual impactando positivamente todo o sistema de mobilidade urbana da Grande Florianópolis, que tem 1,1 milhão de habitantes. Inicialmente aberta apenas a pedestres e ciclistas, a ponte receberá tráfego de linhas de ônibus e demais veículos ao longo de 2020.

CONTRIBUIÇÃO PARA POLÍTICAS PÚBLICAS

Durante a Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP 25), realizada em Madri, em dezembro de 2019, assinamos memorando de entendimento com o KfW, o banco de desenvolvimento alemão, com o objetivo de apoiar a estruturação de projetos de mobilidade urbana sustentável no Brasil. O acordo assegura recursos não reembolsáveis da ordem de € 450 mil para estudos de pré-viabilidade desses projetos.

FUNDOS E DEBÊNTURES EM INFRAESTRUTURA

Em 2019, subscrevemos ainda R$ 247 milhões em debêntures de projetos de infraestrutura emitidas por companhias dos setores eólico e rodoviário.

Ainda no ano passado, foi aprovado investimento de até R$ 400 milhões da BNDESPAR no Fundo Pátria Infraestrutura IV, que tem como objetivo investir em ativos do setor, preferencialmente, nos segmentos de energia, rodovias, aeroportos e telecomunicações. Estima-se que o encerramento da captação do fundo, que possui patrimônio-alvo de R$ 10 bilhões, ocorra no primeiro semestre de 2020.

Outro destaque foi o investimento de R$ 300 milhões, pelo FIDC Vinci Energia Sustentável, fundo que conta com recursos da BNDESPAR, em cerca de dez projetos de seu segmento de atuação.

Já em relação do FIDC BNP Paribas CAFAM Infraestrutura I, a gestora BNP Paribas comunicou, em agosto de 2019, a revogação da oferta pública CVM 476, por meio da qual a BNDESPAR subscreveria quotas, tendo em vista que não foi atingido o montante mínimo da oferta durante o prazo de distribuição.

ESTRUTURA PRODUTIVA

Nossa atuação estratégica em estrutura produtiva tem como diretrizes a transformação digital; a redução de emissões de gases do efeito estufa; o aumento da produtividade das pequenas e médias empresas brasileiras; e o uso de novos materiais e fontes renováveis.

A difusão tecnológica e a inovação estão presentes em projetos que apoiamos em diferentes setores, visando promover a transformação para a economia do conhecimento e para a sociedade digital.

Em 2019, desembolsamos R$ 1,216 bilhão para projetos relacionados ao tema, como iniciativas-pilotos para disseminação da internet das coisas (IoT) no país.

TELECOMUNICAÇÕES

A infraestrutura de telecomunicações é fundamental para promover a ampliação do acesso à internet de banda larga e, assim, viabilizar a adoção de novas tecnologias e a transformação digital. Levando isso em consideração, apoiamos o setor direta e indiretamente, financiando tanto planos de investimentos de empresas quanto a aquisição de equipamentos e de fibra ótica.

Um exemplo do primeiro caso foi o financiamento, no valor de R$ 10 milhões, aprovado em 2019 para a Starweb Telecomunicações, que atua como provedora de internet no sul de Minas Gerais. O projeto abrange a finalização da rede de transporte de dados da empresa, conhecida como *backbone*, e a implantação de redes de fibra ótica para cerca de 25 municípios. Depois da conclusão dos investimentos, estima-se que a base de clientes da empresa chegará a cerca de 10 mil pessoas.

Nossos financiamentos indiretos para o setor atenderam a 700 empresas e somaram R$ 93,6 milhões em desembolsos no ano de 2019.

FUNTTEL

Somos um dos agentes financeiros do Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (Funttel) e captamos R$ 150 milhões para o fundo em 2019. Os recursos serão aplicados no financiamento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de fabricantes de sistemas e equipamentos e operadoras de telecomunicações.

INTERNET DAS COISAS (IOT)

Em 2019, teve continuidade a iniciativa BNDES Pilotos de IoT, por meio da qual selecionamos e analisamos projetos-pilotos baseados na adoção desse tipo de tecnologia. A iniciativa busca demonstrar os ganhos proporcionados pela IoT – em relação a produtividade, qualidade de vida ou redução de custos, por exemplo –, além de testar novos modelos de negócio e identificar gargalos e desafios. A seleção contemplou projetos em três ambientes, considerados prioritários: cidades, rural e saúde.

IOT – CIDADES

No ambiente de "cidades", contratamos projeto para o teste de soluções de IoT em segurança e iluminação pública na cidade de Campinas (SP). A expectativa é de que as tecnologias gerem impactos positivos – como aumento da segurança, redução de gastos com energia e ampliação na oferta de serviços prestados – e possam ser replicadas em outras cidades com características semelhantes.

Selecionada na chamada pública lançada em 2018, a iniciativa será conduzida pela Fundação Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPQD) e realizada em parceria com a prefeitura de Campinas. O investimento total é de R$ 9,89 milhões – sendo R$ 2,98 milhões aportados pelo BNDES em recursos não reembolsáveis.

IOT – RURAL

No ano, foram aprovados também os primeiros projetos-pilotos de IoT voltados para o setor agroindustrial, da Fundação para Inovações Tecnológicas (Fitec) e do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (Fundação CPqD).

Os projetos buscam avaliar a viabilidade técnica e econômica de soluções de inteligência artificial voltadas para digitalização e automação da produção. Entre as aplicações de IoT previstas estão a otimização do uso de máquinas, o monitoramento climático e de solo, e as técnicas de agricultura e pecuária de precisão, que podem gerar ganhos de produtividade e redução de custos.

Participamos durante o ano da criação da Câmara do Agro 4.0, iniciativa liderada pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (Mapa) e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). Com três representantes indicados pelo Banco, o colegiado tem o objetivo de estudar mecanismos para superar as principais barreiras relacionadas à digitalização da agropecuária e à introdução de novas tecnologias.

IOT – SAÚDE

Para o ambiente de saúde, a chamada BNDES Pilotos de IoT definiu três focos: (i) o monitoramento de pacientes, tanto remoto quanto em unidades de saúde; (ii) o diagnóstico descentralizado realizado no local do atendimento (*point-of-care*); e (iii) o monitoramento de ativos, insumos e recursos em unidades de saúde.

Em 2019, foram aprovados dois planos de projetos-pilotos. O primeiro será conduzido pelo Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (Cesar), juntamente com as empresas Salvus e WND Brasil, e visa testar uma solução baseada em IoT para o monitoramento em procedimentos de oxigenoterapia utilizados no tratamento da doença pulmonar obstrutiva crônica. A enfermidade é responsável por 118 mil internações e 8,6 mil mortes por ano, de acordo com dados do Sistema Único de Saúde (SUS). O projeto receberá apoio no valor de cerca de R$ 1 milhão para testar a solução de IoT em *home cares* e em unidades hospitalares, com perspectivas de contribuir para melhorar as condições de vida dos pacientes.

O segundo plano prevê o uso de tecnologia IoT em iniciativas de monitoramento remoto de pacientes. Desenvolvido pela Associação do Laboratório de Sistemas Integráveis Tecnológico (LSI-TEC) – Universidade de São Paulo (USP), em conjunto com as empresas Smart Modular Technologies do Brasil e Self ID, abrange o monitoramento de crianças em tratamento oncológico, visando ao controle do risco de sepse; e o monitoramento do sono para diagnóstico de pacientes com síndrome da apneia obstrutiva do sono. O apoio previsto é de R$ 1 milhão e poderá contribuir, respectivamente, para a redução de complicações decorrentes das doenças crônicas não transmissíveis (DCNT) e para a ampliação e a redução de custo dos diagnósticos de distúrbios do sono.

FUNDO DE INVESTIMENTO EM PARTICIPAÇÕES

Ao fim de 2019, lançamos em parceria com a Qualcomm Ventures um fundo de R$ 160 milhões para investimento em *startups* que desenvolvem produtos e serviços de IoT. O objetivo da iniciativa é fomentar esse tipo de tecnologia no Brasil por meio do apoio a empresas em estágio inicial.

O Banco e a Qualcomm serão responsáveis pelo aporte da metade dos recursos do fundo, sendo o restante complementado por outros investidores. O gestor do fundo será selecionado em 2020 por meio de chamada pública.

AGRONEGÓCIO

Quase 39% de nossos desembolsos em 2019 foram destinados ao agronegócio. Dos mais de R$ 21,3 bilhões liberados ao setor, aproximadamente dois terços foram para a agropecuária, sendo o restante destinado principalmente às indústrias de alimentos processados e de papel e celulose.

Pessoas físicas ficaram com cerca de 66% dos desembolsos para o setor, enquanto grandes empresas receberam em torno de 24% e MPMEs, 10%. A região Sul, seguida por Sudeste e Centro-Oeste, principais regiões agroindustriais do país, foram as principais destinatárias dos recursos.

PROGRAMAS AGROPECUÁRIOS DO GOVERNO FEDERAL (PAGF)

No ano agrícola e pecuário 2018-2019, repassamos a totalidade dos recursos – em torno de R$ 15,6 bilhões – disponibilizados pelo governo no âmbito dos PAGFs. Já em relação ao ano agrícola e pecuário 2019-2020, iniciado em julho de 2019, repassamos até dezembro de 2019 R$ 11,7 bilhões do total de R$ 16,4 bilhões disponibilizados.

APOIO A COOPERATIVAS

Desembolsamos em 2019 um total de R$ 1,57 bilhão para cooperativas agropecuárias e agroindustriais. Formadas principalmente por micro e pequenos produtores rurais, essas cooperativas são responsáveis por cerca de 70% da produção de alimentos no país (IBGE) e somam mais 1,6 mil instituições e quase 200 mil empregados.

Um dos projetos aprovados no ano foi o da Cooperativa Agroindustrial Consolata (Copacol), para a construção de um centro de distribuição para produtos resfriados/congelados, em Corbélia (PR). O financiamento, no valor de R$ 100 milhões,

além de contribuir para a eficiência logística da cooperativa, irá gerar cerca de 200 empregos.

PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL

Participamos das principais feiras agropecuárias do país em 2019, como Show Rural Coopavel, Expodireto Cotrijal, Expointer e Agrishow. Nelas, fomentamos a realização de operações dos programas de governo do setor e das linhas do Banco com potenciais clientes, agentes financeiros, fabricantes de equipamentos agrícolas e representantes empresariais.

BIOCOMBUSTÍVEIS

Nossa atuação no setor de biocombustíveis teve como destaque, em 2019, a aprovação de financiamento à Usina Cocal para exploração de biogás de resíduos agroindustriais. Orçado em R$ 140 milhões, dos quais R$ 97 milhões financiados pelo BNDES, o projeto envolve a construção de uma unidade industrial para produção de quase 9 milhões de m³/ano de biometano e de uma termelétrica a biogás com capacidade de 5 MW. As matérias-primas são resíduos da produção da cana-de-açúcar, como palha, vinhaça e torta de filtro.

INCLUSÃO PRODUTIVA

INOVASOCIAL

Em 2019, no âmbito do Programa InovaSocial, foram iniciados quatro projetos, do total de seis previstos, que serão executados de 2020 a 2022. Fruto de uma parceria com a Empresa Brasileira da Pesquisa Agropecuária (Embrapa), o programa é voltado ao apoio de projetos territoriais para a geração e difusão de conhecimentos e tecnologias e para o fortalecimento de redes de agricultores familiares nas cadeias de caprinos e ovinos e de sementes agroecológicas, na região do semiárido nordestino, em Goiás e no Rio Grande do Sul.

ECOFORTE

No ano, também foram contratados 27 projetos selecionados nos dois processos de seleção pública lançados pela Fundação Banco do Brasil (FBB), em parceria com o BNDES, no âmbito do Programa Ecoforte. Esses projetos, que somam R$ 19,8 milhões, têm como objetivo o fortalecimento de redes de agroecologia, extrativismo e produção orgânica, por meio da intensificação das práticas de manejo sustentável de produtos da sociobiodiversidade e de sistemas produtivos orgânicos e de base agroecológica.

FUNSAF

Outra novidade de 2019 foi o segundo edital do Fundo Social de Apoio à Agricultura Familiar (Funsaf), lançado em parceria com o estado do Espírito Santo, que selecionou dez projetos voltados à produção, agroindustrialização, beneficiamento e comercialização de associações e cooperativas de agricultores familiares, com apoio total de R$ 2,1 milhões.

CISTERNAS

No âmbito de nosso apoio à instalação de cisternas no semiárido brasileiro, foram entregues em 2019 mais 4.124 cisternas de segunda água (utilizadas para produção de alimentos e criação de animais). Com a iniciativa, foram beneficiadas famílias de 68 municípios da região, distribuídos por nove estados.

SEMIÁRIDO PRODUTIVO

Já o Projeto Semiárido Produtivo beneficiou 104 famílias com a entrega de *kits* produtivos, que têm valor unitário aproximado de R$ 5 mil. Os *kits* dão suporte e condições de produção, manipulação e processamento da produção nas unidades familiares. Iniciado no fim de 2017 e executado pelo Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada (IRPAA), o projeto está sendo realizado em 63 comunidades de 27 municípios de cinco estados do semiárido brasileiro: Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Piauí e Bahia, beneficiando 400 agricultores familiares.

SISTEMAS AGRÍCOLAS TRADICIONAIS

Lançamos ainda a segunda edição do Prêmio BNDES de Boas Práticas para Sistemas Agrícolas Tradicionais (Prêmio BNDES SAT), com desembolsos de até R$ 610 mil previstos para 2020. Fruto de uma parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), o prêmio mapeia os sistemas agrícolas tradicionais existentes

FUNDO AMAZÔNIA

Em 2019, o Fundo Amazônia completou 11 anos de atuação em prol do desenvolvimento sustentável da Amazônia, com 103 projetos apoiados e valor total de R$ 1,9 bilhão em apoio. Já foram concluídos 27 projetos, sendo seis em 2019: um projeto voltado para ações de monitoramento, prevenção e combate ao desmatamento decorrente de incêndios florestais e queimadas não autorizadas (estado do Tocantins); um projeto para o fortalecimento da gestão ambiental municipal (município de Jacundá – PA); um projeto de fiscalização ambiental (Ibama/Governo Federal) e três projetos do terceiro setor para a estruturação de cadeias produtivas (Instituto Socioambiental, Cooperativa dos Agricultores do Vale do Amanhecer e Comissão Pró Índio do Acre).

Com a extinção em 2019 dos colegiados responsáveis pela governança do Fundo Amazônia, por meio do Decreto 9.759/2019, iniciou-se o processo de negociação entre o governo brasileiro e os governos da Noruega e da Alemanha visando a redefinição da governança do fundo.

Veja mais em: www.fundoamazonia.gov.br

no Brasil e dá visibilidade às boas práticas atreladas a esses sistemas, com vistas à sustentabilidade ambiental e à sobrevivência social e econômica dos grupos que delas se utilizam.

ReDeS

Por meio da parceria com o Instituto Votorantim, em 2019 o programa Redes para o Desenvolvimento Sustentável (ReDes) esteve presente em 17 municípios, com 18 projetos de agricultura familiar, reciclagem e artesanato, investimento de R$ 5,3 milhões e mais de 550 beneficiados. Uma primeira etapa de avaliação do programa, referente ao período, identificou 1.256 beneficiários diretos do ReDes em um total de cinquenta projetos, distribuídos por 24 municípios.

BENS DE CONSUMO, COMÉRCIO E SERVIÇOS

Ao financiar empresas de bens de consumo, comércio e serviços buscamos gerar empregos, melhorar a competitividade e a produtividade e promover o desenvolvimento regional.

Em 2019, o apoio à Ruah Indústria e Comércio de Móveis (R$ 17,8 milhões) possibilitou o fortalecimento da economia da região do Acaraú, no Ceará, contribuindo para o desenvolvimento regional. Outros financiamentos para expansão e/ou modernização foram concedidos ao Grupo Pague Menos (R$ 100 milhões), ao parque Beto Carrero World (R$ 50,4 milhões) e à Capital Realty Infraestrutura Logística (R$ 36,5 milhões). Além disso, destinamos R$ 58,5 milhões em capital de giro para a Cordeiro Cabos Elétricos, R$ 10,5 milhões à Gutierre Central de Compras Odontológicas e R$ 10 milhões à Bella Janela Cortinas, à Jotanunes Construtora e à Corsul Comércio e Representações.

INDÚSTRIA DE BASE

Nossa atuação no segmento tem como foco empreendimentos estruturantes de grande porte, principalmente das indústrias de celulose e papel, mineração, siderurgia e química. Buscamos apoiar também empresas escaláveis, sobretudo de perfil inovador e elevado potencial de crescimento, como aquelas presentes no setor de plásticos.

Contam ainda com nosso financiamento projetos sustentáveis, como iniciativas de aproveitamento de rejeitos de mineração, inovações e plantas pioneiras de materiais avançados inseridos na geração de energias renováveis.

Considerando que o setor de indústrias de base é o principal consumidor firme de gás natural, sendo fundamental para viabilizar projetos de aproveitamento do gás do pré-sal, concluímos durante o ano um mapeamento das oportunidades e potencial de consumo adicional na indústria (estimado entre 50 milhões a 70 milhões de m^3 por dia).

No âmbito do apoio ao desenvolvimento do novo mercado de gás, realizamos o *workshop* "Polo Siderúrgico do Norte Fluminense e o Novo Mercado de Gás Natural", no qual foi apresentada e discutida a concepção básica de um polo produtor de insumos e produtos siderúrgicos, baseado na utilização de gás natural como agente redutor e combustível.

Dois destaques do ano no setor foram os financiamentos aprovados para a Klabin e a AMG Mineração.

A primeira contará com nosso apoio no projeto Puma II, que tem cofinanciamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), International Finance Corporation (IFC) e outros bancos privados, e prevê investimento estruturante (no total de R$ 9,1 bilhões) para a produção de celulose e papel, no município de Ortigueira (PR). A primeira etapa do projeto terá financiamento de R$ 3 bilhões do Banco e deve gerar cerca de 11 mil postos de trabalho, entre diretos e indiretos, durante sua execução. Depois da conclusão, prevista para 2021, outros 1,5 mil empregos diretos e indiretos devem ser criados. O projeto de expansão da Klabin prevê ainda investimentos sociais da ordem de R$ 15 milhões em educação e na modernização e qualificação pública de municípios do entorno da nova fábrica.

No caso da AMG Mineração, o financiamento será destinado à construção de uma planta para processamento de rejeitos de mineração, em Nazareno (MG), com o objetivo de fomentar a sustentabilidade da atividade. A planta vai reaproveitar rejeitos de duas antigas barragens construídas a montante – método que passou a ser proibido depois dos acidentes em Brumadinho e Mariana (MG) –, além de rejeitos gerados pela produção de tântalo. Com financiamento de R$ 40 milhões do Banco, o projeto gera impacto ambiental positivo, com a descaracterização das barragens, e o melhor aproveitamento do material lavrado, além de criar cerca de 320 empregos diretos depois de sua conclusão.

EXPORTAÇÃO

EXPORTAÇÃO DE BENS DE ALTO VALOR AGREGADO

Em 2019, prosseguimos no apoio à exportação de bens brasileiros de alto valor agregado, aumentando a competitividade da indústria

ARTICULAÇÃO COM OUTROS ÓRGÃOS

Participamos ao longo do ano, em conjunto com outros órgãos e ministérios brasileiros, de diversas reuniões e grupos de trabalho internacionais sobre exportação. São exemplos: o Grupo de Trabalho Internacional sobre Créditos à Exportação (International Working Group – IWG), que tem o objetivo de negociar novas diretrizes globais para os financiamentos públicos às exportações; e as reuniões da OCDE relativas ao Acordo sobre Créditos e Garantias à Exportação (Arrangement).

Acompanhamos ainda as reuniões do grupo de países aderentes à convenção e às recomendações sobre corrupção e créditos à exportação, e do grupo de agências de crédito à exportação (Practitioners), que discute políticas, práticas e experiências relativas ao tratamento das questões socioambientais.

LIQUIDAÇÕES ANTECIPADAS

Com a convergência entre o custo final do BNDES e o custo de mercado, algumas empresas de maior porte com acesso a outras fontes de crédito optaram por liquidar antecipadamente seus contratos e utilizar o mercado privado para tomar novos recursos. Em 2019, por exemplo, liquidaram antecipadamente seus contratos com o Banco clientes como WEG (liquidação de cerca de R$ 200 milhões) e Embraer (cerca de R$ 464 milhões), esta última como etapa de seu processo de fusão com a Boeing.

nacional em um contexto de acirramento da concorrência global. Destacam-se como exemplos os financiamentos à exportação de 11 aeronaves da Embraer, modelo E175, para a American Airlines (EUA); de 258 ônibus da Marcopolo e da Mercedes para o Chile; e de ônibus e caminhões da Scania para o Peru. Com valor total de cerca US$ 370 milhões, esses financiamentos ocorreram por meio do programa BNDES Exim Pós-Embarque.

Essas exportações contribuem com a geração de renda e de divisas e melhoram o balanço de pagamentos do Brasil, além de ajudar a manter empregos no país. Juntas, as quatro companhias apoiadas empregam cerca de 38 mil trabalhadores.

FINANCIAMENTOS À EXPORTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA OBRAS NO EXTERIOR

Todas as nossas operações ainda em fase de amortização desse segmento são cobertas pelo Fundo de Garantia à Exportação (FGE) – fundo vinculado ao Ministério da Economia.

Em dezembro de 2019, o governo de Angola quitou antecipadamente sua dívida com o Banco, realizando o pagamento de US$ 580 milhões (R$ 2,5 bilhões), que era o saldo remanescente das operações contratadas desde 2006, de um total de US$ 3,3 bilhões, e que estavam previstas para vencer apenas em 2024.

BENS DE CAPITAL, MOBILIDADE, AERONÁUTICA E DEFESA

Nosso apoio aos segmentos de bens de capital, defesa e mobilidade tem como objetivos estimular a inovação, a ampliação do apoio à pequena e média empresa do complexo metalmecânico e o fortalecimento da engenharia nacional das grandes empresas.

Dentre as operações de 2019, podemos destacar duas realizadas com a MAN, fabricante de veículos pesados (caminhões e ônibus). A primeira, com valor financiado de R$ 88,6 milhões, foi destinada ao apoio de investimentos de R$ 110 milhões para desenvolvimento e fabricação de caminhão elétrico, que tem menor impacto ambiental tanto na emissão de poluentes quanto na emissão de ruídos. O segundo projeto contou com financiamento de R$ 443 milhões para apoio de investimentos totais de R$ 554 milhões, destinados ao desenvolvimento de veículos mais eficientes, que irão contribuir para a redução das emissões de diversos poluentes veiculares, trazendo benefícios climáticos e para a saúde pública. Além do aspecto ambiental, ambos contribuem para a capacitação da atividade de engenharia no país com geração e manutenção de empregos qualificados.

Por fim, vale destacar que, em 2019, foi realizado o primeiro desembolso de recursos não reembolsáveis, no valor de R$ 1,5 milhão, ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) para apoio aos planos de inovação que contenham projetos-pilotos com tecnologias de IoT para a indústria, a serem desenvolvidos pelos Institutos Senai de Inovação Senai-Cimatec (BA) e Soluções Integradas em Metalmecânica (RS), em conjunto com empresas.

MPME

As MPMEs receberam 48% do total de nossos desembolsos em 2019, o equivalente a cerca de R$ 26,8 bilhões. Produtos como BNDES Finame, que financia máquinas e equipamentos, e BNDES Automático, voltado para o financiamento a projetos de investimento, tiveram participações relevantes nesse resultado, assim como os setores agropecuário e de comércio e serviços.

Em 2019, participamos da Semana Nacional de Crédito, promovida pelo Ministério da Economia (ME), que contou com a participação de cerca de 1.600 empreendedores em seis eventos distintos, entre os quais a Feira do Empreendedor. Realizamos

BNDES GARAGEM

Com foco em desenvolver e fomentar o empreendedorismo no Brasil, o programa **BNDES Garagem** teve sua primeira edição concluída em setembro de 2019. O programa recebeu um total de 5.056 inscrições, provenientes de todos os estados do país, e selecionou 74 *startups*, com foco nos ambientes de saúde, educação, economia criativa, *blockchain*, IoT, meio ambiente/sustentabilidade e soluções financeiras. As *startups* escolhidas foram divididas em dois módulos:

- **Módulo de criação**: voltado para *startups* em estágio inicial de vida, que buscavam validar suas ideias e desenvolver o MVP *(minimum viable product)*. Teve participação de 44 *startups*, durante um período de quatro meses.
- **Módulo de aceleração**: direcionado a *startups* em fase de crescimento, que já dispunham de produto no mercado. Contou com participação de trinta *startups*, durante seis meses.

A primeira edição foi encerrada com a realização de um *demo day*, em outubro, no qual vinte *startups* selecionadas puderam apresentar seus negócios a potenciais investidores. A *startup* de automação laboratorial de análises clínicas PickCells, do Recife (PE), foi premiada pelo melhor *pitch* do evento.

Durante o ano, foi criada também a Rede BNDES Garagem, com o objetivo de manter um canal de interlocução ativa com o ecossistema de inovação e empreendedorismo. Mais de 850 empreendedores já fazem parte dessa rede e recebem, mensalmente, conteúdos úteis sobre o ecossistema.

Saiba mais em: www.bndes.gov.br/bndes-garagem

PEQUENOS NEGÓCIOS GERAM EMPREGO COM CRÉDITO DO BNDES

A empresária Rosane Falcão contou com financiamento de R$ 30 mil do BNDES Crédito Pequenas Empresas, contratado por meio do Bradesco, para abrir sua primeira loja de doces e bolos para festas, no Rio de Janeiro (RJ). A ideia do negócio surgiu em 2011 na cozinha da própria casa de Rosane, evoluindo depois para um espaço alugado, que permitiu aumentar a produção e atender a pedidos de casas de festa.

Com o financiamento, a empresária deu o próximo passo e abriu uma loja para atender o público de varejo e ter uma vitrine para os produtos de sua linha festa. O investimento ampliou também a equipe de Rosane, que passou a contar com mais cinco empregados, além dos 14 já contratados.

Em Niterói (RJ), o empresário Rodrigo Bittencourt também usou o financiamento da linha para abrir sua segunda loja de doces, a Amor a Cakes. A operação, no valor de R$ 100 mil, foi realizada com o Bradesco e possibilitou a compra de equipamentos e de material de obra para a loja. Criada há três anos, a Amor a Cakes também pôde contratar mais oito empregados e ampliou sua equipe para 21 pessoas.

Rosane Falcão | Foto: Andre Telles

Amor a Cakes | Foto: Andre Telles

ainda um *webinar* sobre nossos produtos para o setor de MPMEs, que posteriormente disponibilizamos em nosso canal no YouTube.

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

O BNDES Finame apresentou desembolsos de R$ 16,6 bilhões em 2019, com 89% destinados a MPMEs em mais de 60 mil operações aprovadas. PAGFs concentraram 54% do desempenho, com aproximadamente R$ 9 bilhões dos recursos destinados, especialmente para o programa Moderfrota. Investimentos sustentáveis, por meio de subprogramas como Fundo Clima Equipamentos Eficientes e BNDES Finame Energias Renováveis, também tiveram participação relevante, com mais de 900 operações aprovadas e R$ 136 milhões em recursos liberados.

CARTÃO BNDES

O Cartão BNDES foi responsável por R$ 1,6 bilhão em desembolsos em 2019, em mais de 110 mil transações, respondendo assim por 41% do total das operações aprovadas pelo BNDES no ano.

Grande parte das operações do Cartão BNDES é destinada a micro e pequenas empresas, o que evidencia a eficácia do produto na pulverização de nossos recursos. Em 2019, empresas desses segmentos foram responsáveis por 78% das operações aprovadas.

MICROCRÉDITO

Entre nossas ações que buscam promover a inclusão socioprodutiva e levar recursos à base do empreendedorismo brasileiro, destaca-se o BNDES Microcrédito.

Em 2019, esses recursos chegaram a mais de 106 mil empreendedores, totalizando R$ 718 milhões liberados pelos agentes operadores do produto. Considerando que as operações têm valor médio de R$ 7 mil, isso representa uma ação importante para diminuir a restrição de crédito enfrentada por diversos empreendedores. Nossos desembolsos durante o ano para as instituições repassadoras da linha somaram cerca de R$ 65 milhões.

CRÉDITO PARA PEQUENAS EMPRESAS

Criada em abril de 2019, a linha registrou R$ 1,2 bilhão em desembolsos e mais de 9.800 operações no ano, que tiveram origem principalmente no setor de comércio e serviços (82% do total) e nas regiões Sul e Sudeste (75% do total). Os bancos cooperativos tiveram uma participação relevante (23%) na distribuição dos recursos, contribuindo para ampliar a capilaridade de nosso crédito.

EDUCAÇÃO, SAÚDE E SEGURANÇA

A agenda social é fundamental para o desenvolvimento do país. Dessa forma, trabalhar para que a população tenha acesso a melhores serviços de educação, saúde e segurança é uma de nossas prioridades. Para isso, atuamos no aumento da qualificação e da produtividade do trabalho, na elevação da eficiência e da

qualidade da prestação dos serviços públicos, na promoção da inovação de produtos e na difusão de melhores práticas.

APOIO À EDUCAÇÃO

Financiamos instituições privadas e entes públicos, além de termos um papel não financeiro na indução de investimentos qualificados e potencialmente mais efetivos, na articulação de parcerias entre atores estratégicos e na promoção do adensamento de conhecimento, contribuindo para melhor planejar, investir, monitorar e avaliar resultados da educação no país.

INICIATIVA BNDES EDUCAÇÃO CONECTADA

A iniciativa, alinhada ao Programa de Inovação Educação Conectada do Ministério da Educação (MEC), visa apoiar – com recursos não reembolsáveis do Fundo Social – projetos de incorporação de tecnologias digitais em escolas de ensino fundamental e médio das redes estaduais e municipais e, também, testar modelos mais efetivos para sua implantação, acelerando e ampliando a efetividade do programa do governo.

Conta também com o apoio e com recursos da Fundação Lemann e da Fundação Itaú Social e com a parceria técnica do Centro para Inovação da Educação Brasileira (Cieb) e do Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais da Fundação Getulio Vargas (Ceipe-FGV).

Os projetos, selecionados por meio de chamada pública lançada em 2018, são implementados por estados, em parceria com um ou dois municípios. Em 2019, foi iniciada a execução dos projetos de Rio Grande do Sul, Tocantins, Sergipe e Paraíba. Os projetos dos estados da Bahia e Paraná estão em fase de análise, com previsão de início em 2020. Espera-se que os seis projetos beneficiem 162 mil alunos, 396 escolas e 12 mil professores.

Acesse em: www.bndes.gov.br/educacaoconectada

Nos quatro estados contratados, foram realizadas ações como a produção do *Guia para implementação de tecnologia no cotidiano das escolas*, o mapeamento (qualitativo e quantitativo) de infraestrutura e dos recursos educacionais digitais nas escolas e o início do processo de aquisição de equipamentos e de formação de professores e gestores, nas dimensões estruturantes previstas nos projetos.

Foram realizados também três encontros nacionais, reunindo na sede do BNDES representantes dos territórios atendidos, MEC e parceiros. Neles, foram discutidas e definidas as ações no âmbito da iniciativa.

Adicionalmente, em novembro de 2019, foi lançado edital para compor a Rede de Instituições do Observatório Tecnologia na Escola (OTec), estruturado pelo Ceipe-FGV, com o objetivo de atuar como uma fonte de produção e disseminação de informações e conhecimentos sobre a iniciativa.

SELO UNICEF

Por meio da Linha de Investimentos Sociais de Empresas (Linha ISE), apoiamos os clientes Neoenergia/Celpe e CPFL Atlântica a firmar parceria com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) para disseminação do Selo Unicef em municípios do semiárido brasileiro.

O selo tem como objetivo geral fortalecer as capacidades dos gestores públicos municipais que atuam em políticas de garantia dos direitos de educação, saúde e proteção das crianças e dos adolescentes. O apoio ocorreu em municípios dos estados do Rio Grande do Norte, Ceará e Pernambuco, tendo capacitado cerca de 4.500 profissionais, entre outras ações.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL (SENAI)

Em 2019, foram concluídos quatro novos empreendimentos do financiamento ao Senai para investimento em qualificação de mão de obra e em produtividade e inovação tecnológica na indústria nacional: o Instituto Senai de Inovação em Biomassa (Três Lagoas, Mato Grosso do Sul) e três centros de formação profissional (Taguatinga e Gama, no Distrito Federal, e Sinop, no Mato Grosso). No ano, foram desembolsados R$ 48 milhões no âmbito do contrato de financiamento, que tem valor total de R$ 1,5 bilhão e foi celebrado em 2012.

APOIO AO TURISMO E À CULTURA

Nosso apoio ao turismo tem o objetivo de estimular o desenvolvimento de municípios com vocações turísticas, tanto por meio da

Acesse em:
www.bndes.gov.br/bndesmais

PROGRAMA MATCHFUNDING BNDES+

O Matchfunding BNDES+ é um programa inovador de financiamento a projetos culturais, que adota um modelo combinado, unindo o aporte direto do BNDES ao financiamento coletivo (*crowdfunding*). A cada R$ 1 doado, aportamos R$ 2, observando o valor máximo definido para cada projeto.

Para receber os recursos, as iniciativas precisam primeiro atingir suas metas de arrecadação com o público. Além disso, só são apoiadas as ações que apresentem um determinado índice mínimo de pulverização de recursos. A ideia é que os projetos apoiados contem com amplo engajamento do público.

Em 2019, lançamos o edital BNDES Matchfunding+ Patrimônio Cultural para financiar projetos com potencial de deixar legados a patrimônios culturais, materiais ou imateriais. Foram selecionadas vinte iniciativas para angariar recursos por meio do programa, distribuídas por todas as regiões do Brasil, sendo que 18 cumpriram a meta de captação. A arrecadação total foi de R$ 2,5 milhões e mobilizou 4 mil colaboradores. Em 2020, foi lançado novo edital do programa.

O plano integrado de restauração da escadaria Selarón, no bairro histórico da Lapa (RJ), foi um dos projetos selecionados no Matchfunding BNDES+ Patrimônio Cultural. | Foto: Depositphotos

Confira os projetos selecionados em:
http://benfeitoria.com/canal/bndesmais

implantação de políticas públicas de forma conjunta com o Ministério do Turismo, como pela revitalização do patrimônio cultural em cidades com potencial turístico.

Além disso, o apoio ao patrimônio cultural possibilita que mesmo cidades não essencialmente turísticas desenvolvam as áreas do entorno do patrimônio, ao estimular o surgimento de pequenos negócios ligados a comércio e serviços, dinamizando assim a economia local.

Com esse fim, atuamos por meio de linhas reembolsáveis e não reembolsáveis, além de novos mecanismos de financiamento, como os fundos patrimoniais (*endowments*).

PROGRAMA MULTISSETORIAL INTEGRADO

Por meio de nossa linha de financiamento para o desenvolvimento integrado em municípios, apoiamos a requalificação urbana em cidades-polo e em recortes territoriais carentes de infraestrutura e com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), contribuindo assim para o desenvolvimento regional equilibrado do país.

MUSEU NACIONAL

Em julho de 2019, foi assinado um aditivo ao contrato já existente para restauração e requalificação do Museu Nacional com o objetivo de recuperar as dependências e os acervos que puderam ser resgatados depois do incêndio que atingiu a instituição em setembro de 2018. Simultaneamente, mantiveram-se as finalidades de readequação de sua biblioteca central e de estruturação de um fundo patrimonial vinculado a sua sustentabilidade.

Dentre as atividades com andamento no decorrer de 2019, destacam-se: o resgate de peças dos escombros, a realização de obras emergenciais para escoramento do prédio e a elaboração de projeto executivo para a reforma do prédio da biblioteca central.

SEGURANÇA DE ACERVOS

Como parte das medidas tomadas pelo Governo Federal depois do incêndio do Museu Nacional, lançamos em setembro de 2018 chamada pública para selecionar projetos de segurança em instituições culturais públicas de guarda de acervos memoriais. Foram recebidas 47 propostas, das quais nove foram selecionadas e aprovadas, em um valor total de R$ 24,3 milhões.

As propostas apresentadas contemplam a elaboração e implantação de projetos executivos de modernização de instalações elétricas e a implantação de sistemas de detecção, prevenção e combate a incêndio e pânico e de sistemas de proteção contra descargas atmosféricas (raios).

Os projetos devem ser contratados no decorrer de 2020 e ter suas implantações efetivamente iniciadas.

Acesse em:
www.bndes.gov.br/seguranca-de-acervos

SAÚDE

A saúde é um setor estratégico em nossa atuação, por sua grande influência na qualidade de vida dos brasileiros e por sua capacidade de mobilizar uma ampla cadeia de bens e serviços de alto valor agregado e social.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (FIOCRUZ)

11 CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS

Em 2019, liberamos a primeira parcela de recursos referente ao apoio não reembolsável de R$ 10,4 milhões à Fiocruz para a execução de projeto que visa requalificar o Núcleo Arquitetônico Histórico de Manguinhos e expandir o Museu da Vida, localizados na sede da instituição, no Rio de Janeiro. O projeto também envolve a implantação de um fundo de *endowment* visando a sustentabilidade financeira de longo prazo da Fiocruz.

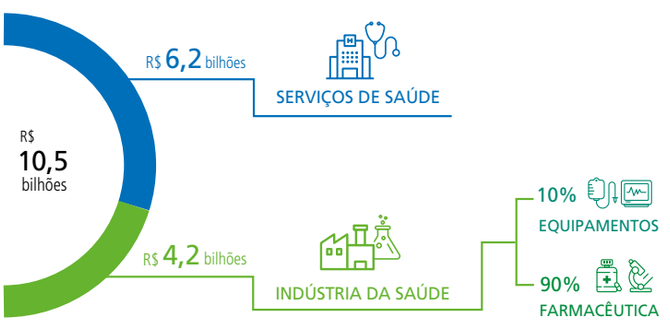
As intervenções e os novos usos propostos para as áreas urbanas e edificações históricas permitirão integrar em um "*campus* parque" as atividades de pesquisa, educação, preservação patrimonial e ambiental, e divulgação científica da Fiocruz com a oferta de atividades socioculturais.O público local passará a contar com um espaço mais qualificado e com maior oferta de lazer.

Nosso apoio baseia-se na visão do setor como um complexo industrial e de serviços: abrange desde o atendimento à saúde, da atenção primária a serviços de maior complexidade, nos setores público e privado; até o apoio à indústria da saúde, incluindo o desenvolvimento e a produção de vacinas e medicamentos biológicos, sempre buscando o alinhamento às necessidades do SUS.

Nesse sentido, buscamos promover a maior integração e coordenação das redes e o fortalecimento da atenção primária à saúde, o aprimoramento da gestão e eficiência dos prestadores de serviços e a ampliação do acesso da população a medicamentos e a vacinas.

Em 2019, desembolsamos R$ 377,9 milhões para o setor de saúde. Já nossa carteira de projetos em saúde totaliza R$ 10,5 bilhões, atendendo a diferentes segmentos do setor, como mostra o gráfico a seguir.

CARTEIRA DE PROJETOS DE SAÚDE (R$ BILHÕES)



INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Em 2019, aprovamos financiamento no valor R$ 47,8 milhões para a implantação de uma unidade produtiva de medicamentos oncológicos injetáveis pela EMS. O investimento permitirá que a empresa conclua o desenvolvimento de medicamentos contra o câncer, aumentando sua oferta no país e propiciando que sejam disponibilizados pelo sistema público de saúde. Outro projeto aprovado no ano, com valor de R$ 354,7 milhões, foi o da construção de uma nova fábrica para produção de medicamentos pela Biolab Sanus Farmacêutica, em Pouso Alegre (MG).

PROGRAMA BNDES SAÚDE

Desde 2010, o Banco apoia as instituições filantrópicas de saúde que prestam serviços de forma complementar ao SUS. Mais conhecidas como santas casas, elas são fundamentais para o sistema público de saúde, totalizando 1.704 entidades de vários portes.

Veja mais em: www.cmb.org.br

HOSPITAL REGIONAL ABELARDO SANTOS (PA)

Com unidades de atendimento de urgência e emergência em obstetrícia, pediatria, clínica cirúrgica e clínica médica, o Hospital Regional Abelardo Santos, aberto em 2019, amplia e melhora os serviços de média e alta complexidade oferecidos à população da região metropolitana de Belém (PA). O hospital possui 269 leitos, sendo 150 de internação e 119 complementares, entre os quais, sessenta leitos em unidades de terapia intensiva e trinta leitos em unidade de cuidados intermediários. A construção do hospital, que é a maior unidade de atendimento público do Pará, contou com nosso financiamento no valor de R$ 232,8 milhões.

Essas instituições, que representam 41,4% do total das internações e 40% dos atendimentos ambulatoriais efetuados pelo SUS, sofrem de problemas crônicos de endividamento, relacionados, em parte, a fragilidades de gestão e governança.

Em 2019, com base nos resultados de uma avaliação de efetividade, aprovamos a reformulação do Programa BNDES Saúde. A avaliação apontou, entre outros aspectos, a importância de desenhar incentivos para que as entidades promovam melhorias em gestão, governança e qualidade assistencial. O objetivo é que o financiamento à reestruturação financeira, já previsto anteriormente pelo programa, seja mais que um alívio de curto prazo, gerando mudanças estruturais na organização e operação dessas entidades.

Com isso, o BNDES Saúde passou a contar com duas modalidades de apoio: investimento (ampliação e modernização de unidades) e gestão. Esta última é voltada ao financiamento de melhorias em gestão, governança e eficiência operacional e admite apoio à reestruturação financeira associada. A dotação do novo programa é de R$ 1 bilhão, com vigência até 2023, e as primeiras operações devem ocorrer ao longo de 2020.

APOIO À SEGURANÇA PÚBLICA

Para contribuir com o enfrentamento de um dos desafios estruturais para o desenvolvimento do país, priorizamos o apoio a investimentos em segurança pública, com foco no uso estratégico do crédito concedido a entes públicos em soluções focadas em ganhos de eficiência, inteligência e tecnologia. Nossa meta é apoiar investimentos em segurança pública que alcancem vinte entre os 120 municípios mais violentos no país (aqueles que concentram cerca de 50% dos homicídios ocorridos no Brasil em 2017, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea).

Veja mais em: www.ipea.gov.br/atlasviolencia/download/19/atlas-da-violencia-2019

Ao auxiliar na mobilização coordenada de esforços e recursos de diversos agentes na viabilização de investimentos orientados a resultados, alinhados à política pública e voltados ao fortalecimento da governança e gestão do setor, pretendemos contribuir para a redução dos altos índices de criminalidade e violência, com impactos positivos em qualidade de vida, competitividade, melhoria do ambiente de negócios e aumento das condições de retenção e atração de capital para o país.

PROGRAMA MUNICÍPIO SEGURO

Conjugando, por meio de uma parceria técnica, a *expertise* operacional do BNDES ao conhecimento setorial do BID, inclusive em monitoramento e avaliação, pretende-se acelerar a formação de uma carteira de projetos qualificada que possa contribuir para melhoria concreta dos indicadores de criminalidade e violência do país.

Em março de 2019, foi realizado *workshop* no Centro de Estudos do Banco, que contou com a presença de representantes de oito prefeituras brasileiras, pré-selecionadas pelo programa: Canoas e Porto Alegre (RS); Curitiba (PR); Jundiaí, São Paulo e São Bernardo do Campo (SP); Salvador (BA); e Teresina (PI). O objetivo foi aprimorar os projetos preliminares apresentados no âmbito do programa e iniciar o compartilhamento de experiências e informações sobre segurança pública.

PARCERIA PARA FINANCIAMENTO A PROJETOS ESTRATÉGICOS

Desde fevereiro de 2019 estamos trabalhando em parceria com equipes do BID e do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) no desenho de alternativas para a operacionalização de uma carteira de seis projetos prioritários do ministério:

- programa nacional de enfrentamento da criminalidade violenta;
- maximização da geração de vagas em unidades prisionais;
- fronteira integrada (*fusion centers*);
- fortalecimento da rede integrada de bancos de perfil genético;
- sistema nacional de informações de segurança pública (Sinesp);
- integração e sistema de informações do Departamento Penitenciário Nacional (Sisdepen) em pacote de serviços que combine assessoria técnica e soluções financeiras para investimentos de estados e municípios.

PPPS DE ILUMINAÇÃO PÚBLICA

Além de impactos sensíveis em segurança pública, a iluminação das cidades afeta também a atividade econômica, como o comércio, e a qualidade de vida da população (atividades de lazer noturno, por exemplo). Em muitos municípios, contudo, esses serviços ainda são prestados de forma precária.

Por meio de PPPs, é possível fazer a concessão da iluminação pública por um período compatível com o retorno dos investimentos a serem realizados e condicionar o pagamento ao cumprimento dos parâmetros de qualidade contratados.

Em 2019, foram realizados os leilões para as PPPs de iluminação pública de Porto Alegre (RS) e Teresina (PI). A partir de um investimento estimado de R$ 250 milhões para cada cidade em um período de vinte anos, os projetos ajudarão a promover a modernização do serviço, com a adoção de lâmpadas de LED, o monitoramento remoto das principais vias e a implantação de uma infraestrutura básica para o desenvolvimento de cidades inteligentes.

Para 2020, já temos outros sete projetos de PPPs de iluminação pública em nossa carteira com previsão de ir a leilão.

O investimento em iluminação pública tem grande potencial de redução de custos e de melhoria dos serviços públicos, em decorrência da atual disponibilidade de luminárias de LED de longa vida útil e baixo consumo de energia. Também gera impactos positivos nos índices de segurança, em áreas beneficiadas com incremento da qualidade de iluminação.

Os municípios vêm desenvolvendo cada vez mais projetos integrados, que conjugam investimentos em iluminação e segurança públicas com infraestrutura e serviços de cidades inteligentes, possibilitando a instalação de dispositivos que facilitem a captura e o tratamento de dados para qualificar decisões de políticas públicas.

Em outubro de 2019, assinamos com BID e MJSP o memorando de entendimento que formaliza nosso compromisso em apoiar os investimentos em segurança pública dos estados e municípios em alinhamento com o Governo Federal, com foco em investimentos de alto impacto (inteligência, eficiência e tecnologia) e na prospecção de alternativas para a mobilização de recursos privados.

Nesse contexto, estamos estruturando projetos de PPPs prisionais, em articulação com o Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) e o MJSP/Depen, nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

LOTEX

Concluímos em 2019 o processo de concessão da Lotex, serviço público de loteria instantânea exclusiva. O consórcio Estrela Instantânea foi o vencedor do leilão, com oferta de R$ 96,9 milhões e previsão de pagamento de mais R$ 103 milhões por ano em outorgas, ao longo de sete anos. Estima-se ainda que, ao longo da concessão, serão repassados cerca de R$ 23 bilhões à União a título de repasses sociais e tributos, dos quais cerca 13% serão destinados ao Fundo Nacional de Segurança Pública, 0,4% à seguridade social, 0,9% ao Ministério do Esporte, 0,9% ao Fundo Nacional de Cultura e 1,5% a clubes de futebol que cederem os direitos de uso de imagem para divulgação e execução da Lotex.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Indicadores GRI: 201-4

FONTES DE RECURSOS

Veja mais em: www.bndes.gov.br/fonte-de-recursos/

Saiba mais na seção *Nosso desempenho* (p. 26)

Contamos com diversas fontes de recursos para viabilizar nossas operações. O retorno de nossas próprias operações somado aos recursos do FAT, do PIS-Pasep e do Tesouro Nacional representa a principal parcela de nossa estrutura de financiamento. Outros fundos governamentais, captações no exterior, emissões públicas de debêntures da BNDESPAR e instrumentos bancários complementam essa estrutura.

Com a vigência da Taxa de Longo Prazo (TLP), sua convergência com o mercado a partir de 2023, e as devoluções antecipadas de nossos empréstimos do Tesouro Nacional, temos nos estruturado para buscar novas opções de *funding* e debatido esse assunto em nosso planejamento estratégico, por meio de projetos corporativos.

Além de estruturar a captação de recursos por meio de letras financeiras, que reforçam a capacidade de diversificação de fontes, foram definidas diretrizes para uma nova política de securitização de ativos e propostos ajustes nos contratos de financiamento, de modo a permitir a securitização no futuro.

A seguir, veja mais detalhes sobre nossas fontes de recursos.

FONTES GOVERNAMENTAIS

TESOURO NACIONAL

Por solicitação da equipe econômica do Governo Federal, em 2019, realizamos a antecipação do pagamento de R$ 100 bilhões referentes a empréstimos remanescentes com a União, em adição ao pagamento regular, fruto de renegociação ocorrida em 2018. Os pré-pagamentos foram efetuados em maio (R$ 30 bilhões), setembro (R$ 40 bilhões) e dezembro (R$ 30 bilhões), à medida que suas viabilidades foram sendo atestadas, em função das condições determinantes do fluxo de caixa que se materializaram ao longo do ano. Com isso, em 2019, o Tesouro Nacional deixou de ser nossa principal fonte de recursos.

Saiba mais sobre as captações e devoluções de recursos do Tesouro Nacional em: www.bndes.gov.br/recursos-do-tesouro-nacional

Tais pagamentos são relativos a aportes que recebemos entre 2008 e 2014, para realização de nossas operações. Desde 2015, não há mais captação dessa fonte e vem sendo realizada a devolução antecipada dos recursos, que já soma R$ 409 bilhões, em alinhamento com o Plano Trienal 2020-2022.

Consulte em: www.bndes.gov.br/operacoes-recursos-tesouro

Em 31 de dezembro de 2019, as obrigações com o Tesouro Nacional totalizaram R$ 199,7 bilhões, equivalentes a 27,4% do passivo total, dos quais R$ 36,8 bilhões correspondem a instrumentos elegíveis a capital principal e R$ 162,9 bilhões, a operações de repasses.

FAT E FUNDO PIS-PASEP

A Constituição Federal de 1988 destinou 40% da arrecadação do PIS-Pasep ao financiamento de programas de desenvolvimento econômico por intermédio do BNDES, para gerar oportunidades de emprego, além de proteger o trabalhador desempregado. Em 1990, com a extinção do Fundo PIS-Pasep e a criação do FAT, este passou a constituir uma de nossas principais fontes.

Esses recursos são chamados de FAT Constitucional e cabe ao BNDES decidir em quais programas de desenvolvimento econômico aplicá-los. Também captamos recursos do FAT na forma denominada FAT Depósitos Especiais, estes com destinação a programas e setores específicos, previamente determinados e aprovados pela Secretaria Executiva do Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (Codefat).

Em 2019, o FAT retomou o papel de principal fonte de recursos institucionais do Banco, em decorrência de nossos pagamentos antecipados ao Tesouro Nacional. O saldo de recursos do FAT somou R$ 290,3 bilhões em 31 de dezembro de 2019 (R$ 282,5 bilhões do FAT Constitucional e R$ 7,8 bilhões do FAT Depósitos Especiais). Ao longo do ano, foram captados R$ 18,3 bilhões do FAT, integralmente da modalidade Constitucional. Já o saldo de recursos do Fundo PIS-Pasep, sem captações desde sua extinção em 1990, totalizou R$ 20,1 bilhões no fim do ano.

A reforma da previdência, aprovada em 2019, determinou mudanças no FAT que implicaram a diminuição do percentual da arrecadação do PIS-Pasep destinada ao BNDES, de 40% para 28% (conforme o artigo 239 da Constituição Federal). Contudo, essa redução não representou perda de recursos para o Banco, já que o novo texto colocou fim à incidência da

Desvinculação de Receitas da União (DRU), de 30% sobre os recursos do PIS-Pasep.

Também em 2019, foi liberado pelo Governo Federal o saque dos recursos das contas individuais do PIS-Pasep a todos os cotistas, com a edição da Medida Provisória 889, de 24 de julho de 2019, posteriormente convertida na Lei 13.932, de 11 de dezembro de 2019. Para suportar os saques, efetuamos a devolução de R$ 1,6 bilhão de recursos do Fundo PIS-Pasep, atenuada pelo recebimento de comissões e encargos em torno de R$ 1,2 bilhão. Com isso, registramos redução de R$ 418 milhões no saldo de recursos do fundo durante o exercício.

Atualmente monitoramos e acompanhamos as discussões referentes à PEC Emergencial (PEC nº 186/2019), à PEC do Pacto Federativo (PEC nº 188/2019) e à PEC dos Fundos (PEC nº 187/2019), que podem trazer impactos futuros para nosso *funding*.

OUTRAS FONTES GOVERNAMENTAIS

Em 2019, o Fundo da Marinha Mercante (FMM) – responsável pelo ingresso de R$ 1,2 bilhão – representou o maior volume de recursos proveniente de outras fontes governamentais. Tais recursos destinam-se ao financiamento a empresas nacionais de navegação e a construtores navais brasileiros.

Realizamos ainda a captação de R$ 150 milhões na qualidade de agente financeiro do Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (Funttel), com o objetivo de apoiar projetos voltados ao desenvolvimento e à difusão de tecnologia no setor de telecomunicações.

CAPTAÇÕES EXTERNAS

EMISSÃO DE TÍTULOS EXTERNOS (*BONDS*)

Nosso saldo com obrigações de emissões de *bonds* em 31 de dezembro de 2019 totalizou R$ 9,2 bilhões. Ao longo do ano, liquidamos R$ 7,7 bilhões referentes às obrigações com *bonds* emitidos em 2009 e 2014 e não realizamos novas emissões no período.

Atuamos há mais de trinta anos com emissões de *bonds*, acessando diferentes tipos de mercados, como dólares americanos, euros, francos suíços e ienes. O objetivo é aumentar e diversificar nossas fontes de recursos e nossa base de investidores; incentivar o acesso de outros emissores brasileiros ao mercado de *bonds*; e construir novos pontos de referência em nossa estrutura a termo de taxa de juros internacionais.

Os *bonds* emitidos pelo BNDES têm juros prefixados determinados em processo de *bookbuilding* e amortização de principal em parcela única. Sua principal vantagem é não determinar a destinação dos recursos, permitindo a ampliação de nosso escopo de atuação.

Os *green bonds*, emitidos em 2017, também proporcionaram uma série de benefícios, como o reforço da prioridade da sustentabilidade socioambiental; a difusão de melhores práticas de gestão socioambiental; e o incentivo ao acesso de outros emissores brasileiros ao mercado de títulos verdes.

CAPTAÇÕES COM ORGANISMOS MULTILATERAIS

O saldo de nossos empréstimos com instituições multilaterais e agências governamentais totalizou R$ 19,6 bilhões no fim de 2019. Diferentemente das emissões de *bonds*, geralmente essas captações são destinadas a setores ou segmentos empresariais específicos e devem atender às condições da instituição credora. As principais vantagens dessas fontes são custo estável e prazo de financiamento mais longo em relação às captações de mercado, além de seu caráter anticíclico.

Em um cenário de menor disponibilidade de recursos de fonte institucional doméstica, há potencial para a ampliação da cooperação com parceiros tradicionais, bem como para o estabelecimento de novas parcerias com organismos internacionais.

PAGAMENTO DE DIVIDENDOS AO GOVERNO

Em 2019, pagamos R$ 9,5 bilhões a nosso acionista como distribuição de dividendos. Desse total, R$ 1,6 bilhão provém do resultado de 2018 e R$ 7,9 bilhões correspondem à antecipação calculada sobre o lucro acumulado no primeiro semestre de 2019. Os pagamentos tiveram suporte na alteração de nosso Estatuto, aprovada em Assembleia Geral, em setembro de 2019, que incluiu a possibilidade de distribuição de dividendos intermediários fundamentados em demonstrações financeiras semestrais, sem limitar seu pagamento à forma de juros sobre o capital próprio.

GREEN CLIMATE FUND

Em julho de 2019, fomos habilitados na mais alta modalidade de operações do Green Climate Fund (GFC) – categoria de risco socioambiental A. O GFC foi criado em 2010, com o intuito de viabilizar projetos capazes de responder aos desafios trazidos pelas mudanças climáticas nos países em desenvolvimento. Com o credenciamento, poderemos acessar o fundo – que atualmente conta com US$ 20 bilhões em recursos doados por mais de quarenta países – para financiar ou apoiar investimentos dos mais diversos portes, além de desenvolver estudos e projetos de adaptação às mudanças climáticas e de mitigação de seus efeitos.

CAPTAÇÕES INTERNAS

LETRAS FINANCEIRAS DO BNDES

Nosso saldo em letras financeiras somou R$ 2,5 bilhões no fim de 2019, referentes a duas emissões que realizamos em maio e dezembro de 2018, com prazo de vencimento de dois anos.

Letra financeira é um título de crédito nominativo, transferível e de livre negociação, emitido exclusivamente por instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BCB).

Essas operações fazem parte da estratégia de desenvolver novos instrumentos de captação de mercado, em complemento às fontes tradicionais de recursos, para fazer frente às necessidades de nosso orçamento de investimentos e desembolsos no futuro.

TAXAS DE JUROS

TAXA DE LONGO PRAZO (TLP)

A TLP entrou em vigor em 2018, funcionando como referência para os empréstimos do BNDES. A taxa é composta de uma parcela fixa e uma parcela variável, conforme o quadro ao lado. A concessão de crédito em condições financeiras referenciadas pela TLP pode se dar sem ou com capitalização da inflação, ou seja, incorporação da variação mensal do IPCA ao principal da dívida.

Ao longo de 2019, a parcela fixa da TLP atingiu o menor nível desde o início de sua vigência, seguindo o movimento de redução das taxas dos títulos públicos federais negociados pelo mercado. Durante o ano, buscamos aprimorar a comunicação com nossos clientes, de modo a difundir o conhecimento acerca do funcionamento e das vantagens da TLP.

DESINVESTIMENTOS

Em 2019, desinvestimos cerca de R$ 16,5 bilhões em participações acionárias. Entre os principais destaques estão os desinvestimentos na Fibria (R$ 8,1 bilhões), Petrobras (R$ 3,7 bilhões), Marfrig (R$ 2,3 bilhões) e Vale (R$ 900 milhões).

Além disso, contratamos assessores financeiros para nos apoiar no detalhamento das possíveis estruturas e características relativas aos processos de desinvestimento de nossas participações na JBS e Petrobras.

TAXA FIXA DO BNDES (TFB)

A criação da TFB, em 2018, teve como objetivo reduzir a incerteza relativa à variação do custo do financiamento, principalmente para pequenas e médias empresas, que poderiam encontrar dificuldades em gerenciar passivos indexados à inflação. A TFB visa prover um custo financeiro em taxa fixa, ao oferecer a opção de fixá-lo na data de aprovação da operação ou de assinatura do contrato.

Em 2019, revisamos a metodologia de formação da TFB, incorporando uma avaliação *ex post* do primeiro ano de operação do produto, além de simplificações nas modalidades de créditos que usam a taxa.

Essa modalidade de custo financeiro tem se tornado cada vez mais relevante em nosso portfólio de operações indiretas. Ao longo de 2019, desembolsamos R$ 1,2 bilhão em operações com a TFB.

TLP		
PARCELA FIXA	+	INFLAÇÃO
É definida na contratação Não muda até o fim do financiamento Anunciada pelo BCB a cada mês É calculada com base na média dos últimos três meses de uma NTN-B de cinco anos, multiplicada por um redutor decrescente até 2022		Varia com o IPCA (divulgado mensalmente pelo IBGE) O único componente de risco da TLP é a inflação Ao contratar um financiamento com a TLP, o risco de aumento do custo está relacionado somente à parcela que varia com o IPCA, pois a parte fixa da taxa é conhecida para todo o fluxo de pagamento

ATUAÇÃO COMO *DEALER* DO BCB

Em 2019, permanecemos credenciados a atuar como *dealer* do BCB, o que nos possibilita acesso à contratação direta das operações de *go around* (leilão informal realizado pelo BCB todas as manhãs com o objetivo de prover a liquidez adequada ao mercado financeiro), de nivelamento de liquidez bancária e de compromissadas pós-Copom.

O volume financeiro que transacionamos é bastante elevado, o que torna as operações efetuadas como *dealer* importantes instrumentos para a gestão do caixa. A prerrogativa de operar diretamente com o BCB, sem dependência de outra instituição financeira, proporciona flexibilidade diante de imprevistos no fluxo de caixa, redução dos riscos de aplicação e máxima rentabilidade dos recursos.

Operar como *dealer* do BCB permite, ainda, a ampliação do relacionamento com o mercado, aumentando o fluxo de informações para tomada de decisões e auxiliando na busca por eficiência na gestão das disponibilidades do BNDES.

RISCO DE CRÉDITO

INADIMPLÊNCIA

A inadimplência de nossa carteira de crédito e repasses (noventa dias) atingiu 2,77% em 31 de dezembro de 2019, ficando abaixo da taxa do Sistema Financeiro Nacional (SFN), que registrou 2,92% na mesma data. O valor também é inferior ao observado em nossa carteira no fim de 2018 – 2,95%. Desconsideradas as operações com garantia integral da União, nosso índice de inadimplência seria de 0,84% (e de 1,67% em 2018, pelo mesmo critério), mantendo-se inferior ao índice do SFN.

Saiba mais na seção *Gestão de riscos* (p. 59)

Monitoramos continuamente o risco de crédito de nossos devedores. Conforme exigência do BCB, constituímos provisões de acordo com a classificação de risco das operações e com o período de atraso de pagamentos de obrigações financeiras. Dessa maneira, mantemos capital suficiente para absorver eventuais perdas.

Os saldos da Odebrecht e dos governos da Venezuela e de Cuba foram baixados da carteira de crédito ativa, depois de 180 dias, e classificados como nível "H" (100% provisionados), refletindo-se na queda do valor provisionado de R$ 22,8 bilhões em 2018 para R$ 14,4 bilhões em 2019.

RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS

Apesar de realizarmos análises criteriosas para aprovação de nossos financiamentos, estamos sujeitos ao risco de os devedores enfrentarem dificuldade para honrar suas dívidas e outras obrigações. Em 2019, o índice de renegociações atingiu 4,95% da carteira de crédito e repasses, superior aos 4,43% registrados em 2018.

Em abril de 2019, foi aprovada uma nova metodologia de renegociação para operações em curso problemático com saldos inferiores a R$ 20 milhões. Com o intuito de agilizar a renegociação dessas operações, que representam mais de 60% da quantidade de operações em curso problemático, mas apenas 2% do saldo devedor, foram estabelecidas algumas simplificações no processo de renegociação.

GARANTIAS

Temos como prática a exigência de garantias de crédito em nossas operações, que são consideradas para fins regulatórios e para precificação do risco da operação.

FUNDO DE GARANTIA À EXPORTAÇÃO (FGE)

As indenizações das operações dos três países que apresentam atrasos em pagamentos – Moçambique, Venezuela e Cuba, desde 2016, 2017 e 2018, respectivamente – vêm sendo realizadas rigorosamente em dia pelo FGE.

Veja mais em: www.bndes.gov.br/FGE

O FGE é um fundo de natureza contábil por meio do qual a União confere garantias a exportações brasileiras para diversos países financiadas por instituições financeiras públicas e privadas.

O fundo é amplamente superavitário, tendo arrecadado desde sua criação o equivalente a US$ 1,4 bilhão e pago US$ 600 milhões. Gera lucros superiores a R$ 1 bilhão por ano e conta com ativos no total de R$ 30 bilhões.

GOVERNANÇA, ÉTICA E INTEGRIDADE

Indicadores GRI:
102-16 | 102-17 | 102-18
102-19 | 102-20 | 102-22 | 102-23
102-24 | 102-26 | 102-27
102-28 | 102-30 | 102-31 | 102-33
202-2 | 205-2 | 205-3 | 308-1

GOVERNANÇA

GESTÃO

Depois das eleições gerais em 2018, um novo governo se inicia em 2019, reorganizando estruturas e promovendo mudanças de gestão em órgãos da administração direta e indireta do Governo Federal.

Nesse contexto, Joaquim Levy assumiu a Presidência do BNDES em 7 de janeiro de 2019. PhD em Economia pela Universidade de Chicago, mestre em Economia pela FGV e graduado em Engenharia Naval pela UFRJ, ele havia ocupado anteriormente diversos cargos na administração pública, entre os quais, o de ministro da Fazenda e de diretor-geral de Finanças do Banco Mundial.

Em 16 de junho de 2019, Levy solicitou seu desligamento do BNDES, e o diretor de Finanças José Flávio Ferreira Ramos foi eleito pelo Conselho de Administração do Banco para assumir interinamente a Presidência até a posse do novo presidente.

Gustavo Montezano foi o indicado para assumir o cargo e tomou posse em 16 de julho de 2019, em Brasília. Montezano é mestre em Economia pelo Ibmec RJ e graduado em Engenharia Mecânica e de Automóvel pelo IME-RJ. Atuou como *chief operating officer* (COO) da ECTP (BTG Commodities), baseado em Londres, e anteriormente era o sócio-diretor do BTG Pactual responsável pela divisão de crédito corporativo e estruturados, em São Paulo. Antes de assumir a Presidência do BNDES, ocupou o cargo de secretário especial adjunto de Desestatização, Desinvestimento e Mercados do Ministério da Economia.

MODELO DE GOVERNANÇA

Nossa **estrutura de governança** tem como alicerce o tratamento dos assuntos de forma colegiada, privilegiando a tomada de decisão transparente. É representada pela atuação do Conselho de Administração (CA), Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos, Comitê de Remuneração, Comitê de Elegibilidade, Diretoria e comitês específicos. As **atas das reuniões dos conselhos e comitês** podem ser acessadas em nosso site.

Conforme previsão estatutária, a Diretoria aprecia todas as matérias que vão para o CA, com cada diretor participando das reuniões do conselho quando há matérias relacionadas a suas áreas. Cada empresa do Sistema BNDES tinha em 2019 seus próprios conselhos de Administração e Fiscal, unificados em março de 2020. A Diretoria também é comum às três empresas.

Os aspectos econômicos, sociais e ambientais são tratados em todas as esferas de nossa governança,

Essa estrutura dá suporte a nossa atuação, contribuindo para o alcance das metas e resultados informados na seção *Nossa estratégia* (p. 10) deste relatório.

Acesse em:
www.bndes.gov.br/colegiadosbndes

sendo delegados a superintendentes e chefes de departamento, conforme atribuições definidas na Organização Interna Básica do BNDES.

As principais alterações na governança em relação a 2018 foram: a criação do Comitê de Segurança da Informação; a alteração do regulamento do Comitê de Avaliação, adaptando-o à nova estrutura do Banco; e a criação do Comitê de Estruturação de Projetos.

Além disso, em 2019, foi criado o Comitê de Crédito e Operações (CCOp) em substituição ao extinto Comitê de Elegibilidade de Crédito e Operações (CEC). O CCOp passou a ser responsável pela deliberação da proposta de habilitação de cliente, da avaliação de elegibilidade e de parte das operações de crédito diretas, mistas e indiretas não automáticas.

Saiba mais na seção *O que fazemos?* (p. 20)

COMO SÃO SELECIONADOS OS MEMBROS DO CA?

O CA é composto de 11 membros, todos eleitos pela Assembleia Geral, sendo: quatro indicações do Ministério da Economia, uma indicação do Ministério das Relações Exteriores, cinco indicações do Ministério de Estado sob cuja supervisão estiver o BNDES, e um representante dos empregados do BNDES, escolhido entre os empregados ativos pelo voto direto de seus pares. Pelo menos três dos membros indicados pelos ministérios deverão ser independentes.

Os indicados devem cumprir requisitos específicos para o preenchimento da função, como ter notório conhecimento e formação acadêmica compatíveis com o cargo. A Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest) faz uma análise prévia dos documentos comprobatórios do indicado e consulta a Casa Civil da Presidência da República para confirmar a indicação. Cumprida essa fase sem objeções, o Ministério da Economia envia a documentação para análise de nosso Comitê de Elegibilidade. Tendo o comitê, por maioria absoluta, verificado a presença de todos os requisitos e a ausência de vedações, o ministério responsável pela indicação do conselheiro encaminha sua decisão final para a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN). A indicação é, então, submetida à Assembleia Geral do BNDES, a quem compete privativamente deliberar sobre a eleição e destituição dos membros do CA. Os trabalhos da assembleia são liderados por nosso presidente, ou, na sua ausência, por diretor por ele designado. Deverão comparecer à assembleia ao menos um membro do Conselho Fiscal e um procurador da PGFN, representante da União, acionista único do BNDES.

Conselho Fiscal: tem entre suas atribuições fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários; analisar as demonstrações contábeis trimestrais do BNDES; e examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras semestrais da instituição.

Conselho de Administração: nosso mais alto grau de governança. Entre suas atribuições estão: opinar sobre questões relevantes do desenvolvimento econômico e social do país relacionadas às nossas ações; aconselhar o presidente do Banco sobre as linhas gerais orientadoras de suas ações; aprovar as políticas gerais e programas deatuação de longo prazo; e manifestar-se sobre as demonstrações financeiras da instituição. O presidente do CA do BNDES não acumula outra função executiva no Banco.

Diretoria: tem poder deliberativo e conta com uma ampla estrutura de comitês de assessoramento específicos que atuam como instrumento de alinhamento estratégico, congregando diversas instâncias hierárquicas, como diretores, superintendentes e chefes de departamento, de acordo com a finalidade. Por previsão estatutária, a Diretoria deve se pronunciar sobre todas as matérias a serem submetidas ao CA.

Comitê de Elegibilidade: auxilia o acionista na indicação dos membros da Diretoria e dos conselhos de Administração e Fiscal e verifica a conformidade do processo de avaliação desses membros.

Comitê de Riscos: propõe recomendações ao CA sobre políticas, estratégias e limites de gerenciamento de riscos e capital, programa de teste de estresse, política de gestão de continuidade de negócios, plano de contingência de liquidez e capital; avalia os níveis de apetite por riscos; analisa o ambiente de risco do Sistema BNDES.

Comitê de Remuneração: elabora e supervisiona a implementação e a operacionalização da política de remuneração de administradores do BNDES e de suas subsidiárias.

Comitê de Auditoria: opina sobre a contratação e destituição do auditor independente; revisa, previamente à publicação, as demonstrações contábeis semestrais; avalia a efetividade e supervisiona as atividades dos auditores independentes e da auditoria interna; monitora a qualidade e a integridade dos mecanismos de controle interno, das demonstrações financeiras e das informações divulgadas pelo BNDES; avalia e monitora exposições de riscos do BNDES.

Comitê de Gestão da Estratégia: direciona a estratégia corporativa e monitora o desempenho dos principais indicadores de gestão estratégica.

Comitê de Planejamento de Operações: acompanha assuntos operacionais, o desempenho dos indicadores de gestão interna e as principais variáveis do ambiente externo que afetam direta ou indiretamente a gestão.

Colegiado de Diretores de Estruturação de Projetos: fórum permanente de caráter deliberativo, composto por membros da Diretoria. Suas principais atribuições são: atuar como instância final de avaliação das modelagens desenhadas para os projetos de privatização, concessões e PPPs; aprovar o modelo de gestão do desempenho da carteira de projetos em estruturação; e acompanhar o andamento dessa carteira.

Comitê Executivo de Tecnologia da Informação (TI): delibera sobre prioridades e alocação de recursos de TI; assegura a adoção das práticas de governança de TI estabelecidas.

Comitê de Gestão de Pessoas: apoia e orienta as atividades desempenhadas pela Área de Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional, zelando pela adequação e otimização das políticas de gestão de pessoas; do processo de movimentação interna de pessoal; dos processos de treinamento dos empregados; e do processo de adequação organizacional.

Comitê Gerencial: atua na uniformização do padrão de gestão, promove o fortalecimento das relações entre nossas unidades fundamentais e zela pela implementação das orientações estratégicas definidas pela Diretoria e pelo Comitê de Gestão da Estratégia, expressas em nosso plano corporativo e aprovadas pelo CA e pela Diretoria. Representa o primeiro nível de debates de temas relevantes para posterior encaminhamento à Diretoria e às demais esferas de nossa governança.

Comitê Deliberativo de Mercado de Capitais: discute sobre os instrumentos de valores mobiliários de renda variável e a participação em fundos de investimento.

Comitê de Crédito e Operações: discute e delibera sobre os assuntos operacionais de habilitação do cliente, avaliação de elegibilidade e crédito relacionados aos pedidos de colaboração financeira.

Comitê de Gestão de Risco de Crédito: avalia e aprova as metodologias para gestão global dos riscos de crédito, crédito da contraparte e concentração; avalia as estratégias para gestão global desses riscos e as encaminha para aprovação da Diretoria; avalia e propõe a revisão dos limites de exposição a esses riscos; entre outros.

Comitê de Gestão de Risco de Mercado: avalia e aprova as metodologias para gestão de riscos de mercado e de liquidez; avalia as estratégias para gestão desses riscos e as encaminha para aprovação da Diretoria; avalia e propõe a revisão dos limites de exposição a esses riscos.

Comitê Gestor de Tecnologia da Informação: acompanha a carteira de projetos de tecnologia da informação e delibera sobre suas alterações; estabelece temas prioritários de TI; monitora os níveis de serviço de TI e propõe melhorias, quando necessário.

Comitê de Assuntos Financeiros: aprecia questões financeiras, contábeis e patrimoniais e zela pela consistência entre as dimensões operacionais, financeiras e de crédito.

Comitê de Gestão de Risco Operacional, Controles Internos e Integridade: avalia e aprova as metodologias para gestão de risco operacional, *compliance*, controle interno, gestão da continuidade de negócios e segurança da informação; avalia as estratégias para gestão desses riscos e as encaminha para aprovação da Diretoria; avalia e propõe a revisão dos limites de exposição a esses riscos.

Comitê de Segurança da Informação: avalia e acompanha os assuntos relacionados à gestão de segurança da informação, bem como subsidia a Administração do BNDES com informações relevantes a respeito de tais assuntos.

Comitê de Sustentabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Territorial: lidera processos de revisão, acompanhamento, avaliação e disseminação da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) e das políticas de desenvolvimento regional; zela pela incorporação das dimensões social, ambiental e territorial na estratégia corporativa; coordena a elaboração do Plano Plurianual de Ações destinado à implementação da PRSA; e fortalece e dissemina a cultura relativa aos dois temas internamente.

Comitê de Estruturação de Projetos: discute, recomenda e delibera sobre assuntos operacionais e de sustentabilidade financeira, no âmbito das atribuições das áreas de Governo e Relacionamento Institucional, de Estruturação de Parcerias de Investimentos e de Estruturação de Empresas e Desinvestimentos.

Assembleia Geral do BNDES: é convocada pelo CA ou, em casos previstos em lei, pela Diretoria, pelo Conselho Fiscal ou pela União. É realizada ordinariamente uma vez por ano ou extraordinariamente por interesse do BNDES. Entre suas competências estão: aprovação do *Relatório Anual da Administração* do BNDES; alteração do capital social e do Estatuto Social; eleição e destituição dos membros do CA e do Conselho Fiscal; e fixação da remuneração dos administradores do Banco e membros do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria.

Veja nosso organograma em 2019 no verso da capa deste relatório.

NOSSA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Estamos organizados em diretorias específicas, compostas de áreas. Cada área é de responsabilidade de um superintendente.

Entre janeiro e junho de 2019, durante a presidência de Joaquim Levy, foram nomeados novos diretores para as seis diretorias já existentes em 2018.

Em julho de 2019, ao tomar posse, o presidente Gustavo Montezano anunciou uma nova diretoria para o Banco, além de outras mudanças na estrutura da instituição.

O novo desenho organizacional visou criar as bases para reposicionar nossa atuação também como um banco de serviços para o Estado brasileiro. As nove diretorias foram agrupadas de forma a destacar as áreas relacionadas às atividades financeira e de controle e suporte ao negócio (*back office*), daquelas dedicadas exclusivamente aos negócios de estruturação de projetos e parcerias e de concessão de apoio financeiro *(front office)*.

A principal mudança no *front office* foi a criação de diretorias específicas de serviços voltados à estruturação de projetos e parcerias, focadas em viabilizar soluções para os clientes públicos, segregadas das diretorias orientadas à concessão de crédito e investimento. No *back office*, foram criadas ainda diretorias dedicadas exclusivamente aos temas de *compliance* e de gestão de pessoas e cultura.

BNDES ABERTO AÇÃO 3

Saiba mais na seção *Transparência e efetividade* (p. 56)

Em dezembro de 2019, a Diretoria contava com oito diretores selecionados entre profissionais com conhecimento e experiência de mercado e/ou no setor público em suas respectivas áreas de atuação.

As alterações estruturais nas superintendências seguiram os mesmos princípios. Para implementar as mudanças foram necessários ajustes que resultaram em fusões e/ou extinções de algumas superintendências com realocação de atribuições, equipes e processos, além da extinção de funções gratificadas e comissionadas, reduzindo o impacto financeiro.

BANCO DE SERVIÇOS

Três novas áreas passaram a atuar com foco na agenda de desestatização:

Área de Governo e Relacionamento Institucional (AGOV)
dedicada à prospecção e gestão de clientes do setor público, e ao relacionamento com o poder público (governo, Legislativo, parceiros estratégicos).

Área de Estruturação de Empresas e Desinvestimento (AED)
voltada para projetos de venda de ativos públicos (privatizações).

Área de Estruturação de Parcerias de Investimentos (AEP)
focada na estruturação de concessões e PPPs.

AUDITORIA INTERNA

Nossa unidade de Auditoria Interna é vinculada diretamente ao CA e tem como missão fortalecer a governança corporativa, a gestão de riscos e o sistema de controle interno por meio de avaliações e consultorias objetivas, além de centralizar as demandas, recomendações e determinações dos órgãos externos de controle e fiscalização (OEC), como Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria-Geral da União (CGU) e Banco Central do Brasil (BCB).

Em 2019, esses órgãos realizaram 1.152 demandas, entre diligências e auditorias, às quais demos o devido tratamento. Além disso, no transcorrer do ano, recebemos 40 apontamentos dos OEC, entre recomendações e determinações, dos quais 23 foram atendidos ou respondidos e os demais estão em atendimento. Acompanhamos ainda 241 processos ou auditorias em curso no TCU. Quanto à CGU, foram realizadas sete auditorias no ano e monitoradas 56 recomendações – de 2019 e anos anteriores. No mesmo período, o BCB realizou oito auditorias presenciais, entre as quais, a revisão do *rating* do BNDES.

Em decorrência dos trabalhos de auditoria interna realizados em 2019, foram emitidas 228 novas recomendações aos gestores de processo, que resultaram na implementação de ações mitigadoras de risco. Ao longo do ano foram atendidas 208 recomendações – de 2019 e anos anteriores.

A implementação das ações mitigadoras de risco pelas unidades auditadas é acompanhada pela Auditoria Interna, que reporta trimestralmente a situação ao Comitê de Auditoria e aos conselhos de Administração e Fiscal do Sistema BNDES.

As principais atividades de controle realizadas pela unidade são divulgadas anualmente no *Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna.* O resultado de inspeções e auditorias realizadas pelo TCU é atualizado semestralmente e disponibilizado em nosso *site*, assim como os relatórios referentes às auditorias anuais de contas elaborados pela CGU.

Acesse em: www.bndes.gov.br/auditoriainterna

Acesse em: www.bndes.gov.br/contasanuais

LEGISLAÇÃO E NORMATIVOS

CONFORMIDADE

Estamos inseridos em um dos setores mais regulados da economia. Por isso, mantemos mecanismos para mitigação do risco de não conformidade à pluralidade de normas a qual estamos expostos, e que pode acarretar danos à reputação ou sanções à instituição.

Veja mais em:
www.bndes.gov.br/conformidade

As principais normas externas que regem nossa atuação são:

- **Lei 1.628/1952** – Lei de criação do BNDES.
- **Constituição da República Federativa do Brasil**.
- **Lei 4.595/1964** – regulamenta o Sistema Financeiro Nacional.
- **Lei 5.662/1971** – enquadra o BNDES na categoria de empresa pública.
- **Lei 6.404/1976** – Lei das Sociedades Anônimas.
- **Lei 6.938/1981** – dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação.
- **Lei Complementar 101/2000** – Lei de Responsabilidade Fiscal.
- **Lei 12.527/2011** – Lei de Acesso à Informação.
- **Lei 12.813/2013** – dispõe sobre conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal.
- **Lei 13.303/2016** – Nova lei das empresas estatais.
- **Decreto 8.945/2016** – regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303/2016.
- **Lei 13.483/2017** – institui a TLP e dispõe sobre a remuneração dos recursos do PIS-Pasep, FAT e FMM e sobre a remuneração dos financiamentos concedidos pelo Tesouro Nacional ao BNDES.
- **Lei 13.707/2018** – Lei de Diretrizes Orçamentárias de 2019.

Esses mecanismos estão reunidos em nosso **Programa de Conformidade**, que engloba as práticas para cumprimento de obrigações presentes nas normas internas e externas e nos acordos firmados pelo Banco.

Algumas de nossas atuais práticas de gestão da conformidade são:

» avaliação diária das proposições de atos normativos (leis, decretos, medidas provisórias etc.) apresentadas no Congresso Nacional, com acompanhamento daquelas consideradas de alta prioridade e impacto para o Banco;

» acompanhamento da emissão de normas externas, bem como o monitoramento do cumprimento de tais normas pelas unidades do BNDES;

» manutenção da base de acordos celebrados pelo Sistema BNDES; e

» avaliações de *compliance*, testes de conformidade que buscam aferir o grau de cumprimento às normas internas e externas.

As eventuais não conformidades e deficiências de controle identificadas nos trabalhos realizados pelas unidades de *compliance* e gestão de risco operacional são discutidas com as unidades envolvidas, as quais propõem planos de ação para a sua correção e aprimoramento dos procedimentos. Os resultados desses trabalhos são apresentados aos comitês competentes do BNDES.

ALTERAÇÕES LEGISLATIVAS

Em relação às alterações legislativas relevantes em 2019, destaca-se a Lei 13.805/2019 (alteração do art. 1º da Lei 9.012/1995 e da alínea "b" do art. 27 da Lei 8.036/1990), que veda, por parte de instituições de crédito, a realização de operações de financiamento ou a concessão de dispensa de juros, multa ou correção monetária ou qualquer outro benefício, com lastro em recursos públicos ou oriundos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), a pessoas jurídicas em débito com o FGTS.

De acordo com nosso entendimento jurídico, a vedação se aplicaria às operações cujas fontes fossem: (i) recursos próprios do BNDES decorrentes de captações em recursos públicos; e (ii) recursos de terceiros que sejam de natureza pública. Assim, atualizamos normativos internos para restringir a exigência da certidão que comprova a inexistência de débito com o FGTS apenas às operações desse tipo.

NOTA MÁXIMA NO IG-SEST

Em 2019, obtivemos a nota máxima (10) na 4ª Certificação do Indicador de Governança (IG-Sest), que mensura os avanços de melhores práticas de governança nas empresas estatais. O indicador é monitorado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), vinculada ao Ministério da Economia, e avalia dimensões como: gestão, controle e auditoria; transparência das informações; e conselhos, comitês e diretoria. Em edições anteriores, havíamos recebido nota 9,5.

REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DE CLÁUSULAS CONTRATUAIS

Atualizamos constantemente as cláusulas de nossos contratos para adequá-las a alterações normativas e à revisão de processos e **Políticas Operacionais (PO)**. Entre as ocorrências de 2019, estão, por exemplo, a alteração nas minutas de carta de fiança para esclarecer as hipóteses que demandam anuência prévia do fiador e incluir a cláusula de transferência de sigilo; e a substituição nas minutas contratuais da obrigação de o cliente de submeter à anuência prévia do BNDES a realização de reorganizações societárias por uma obrigação de informar tal fato ao Banco.

Saiba mais na seção *Nossa estratégia* (p. 10)

LICITAÇÕES E CONTRATOS

Para realizar nossas atividades, utilizamos insumos e serviços adquiridos por meio de licitações que seguem os critérios de julgamento estipulados pelo art. 54 da Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais), ou ainda a modalidade pregão, nos termos da Lei 10.520/2002.

Nossos **contratos** são públicos e podem ser acessados em nosso site. Veja a seguir as licitações realizadas com critérios de sustentabilidade e as contratações realizadas no período.

Acesse em: www.bndes.gov.br/licitacoes-contratos

LICITAÇÕES*	TOTAL	COM CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE
Alienações (por iniciativa particular e leilão)	11	-
Concurso	1	-
Pregão eletrônico	52	7

*** Não foi realizada nenhuma licitação na modalidade "Menor preço (Lei 13.303/16)", que constava do relatório em 2018. A alienação por iniciativa particular passou a ser fomentada com a aprovação do Regulamento de Alienações do Sistema BNDES.**

CONTRATAÇÕES ADMINISTRATIVAS	TOTAL
Contratos licitados	125
Contratos por dispensa e inexigibilidade de licitação (exceto pequeno valor)	38
Contratações de pequeno valor	217

GESTÃO DE CUSTOS

Realizamos as apurações de custos das empresas do Sistema BNDES por departamento. Os principais objetivos de nosso sistema de custos são, entre outros: (i) apuração das despesas administrativas de cada departamento e área; (ii) comparação de custos entre departamentos semelhantes, possibilitando a identificação de pontos de melhoria nos processos; (iii) estimativa de custos incrementais na criação de novas estruturas organizacionais; (iv) apuração dos resultados (receitas, custos e lucros) dos departamentos e áreas operacionais; e (v) estimativa dos custos das linhas e programas operados.

Os relatórios de custos são disponibilizados a interlocutores das áreas, chefes de departamento, superintendentes e diretores. O maior envolvimento dos gestores na administração das despesas

administrativas de suas unidades visa a melhor alocação e gestão de despesas. O Sistema de Informações de Custos (SIC) do Governo Federal não é adotado como o principal sistema de apuração de custos por se tratar de ferramenta voltada para órgãos da administração pública direta, autarquias e fundações.

Acesse em: https://gestgov.discourse.group/c/rede-girc

BOAS PRÁTICAS

Aderimos, em 2019, à Rede GIRC – Governança, Integridade, Riscos e Controles, iniciativa liderada pelo Ministério da Economia, em conjunto com a CGU, e aberta ao setor público e à sociedade, que dissemina boas práticas e promove debates sobre os temas de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos no setor público.

ÉTICA E INTEGRIDADE

A ética é um dever de nossos empregados, administradores e prestadores de serviço. O compromisso com a ética está expresso em nossa declaração de valores e em nosso código de ética, que também é aplicável aos que interagem conosco, inclusive clientes e instituições financeiras credenciadas para repasse de recursos.

Em 2019, não houve registro de perdas decorrentes de fraudes e não foram identificados casos de corrupção ou multas por não conformidade com leis e regulamentos, exceto pelo pagamento de multas em razão do reprocessamento de tributos. Neste último caso, apenas uma delas é considerada relevante quando seu valor é comparado aos valores de referência do *framework* de apetite a risco operacional. Apesar disso, quando esse valor é comparado ao histórico de perdas dessa natureza, é considerado um valor típico.

Veja mais em: www.bndes.gov.br/etica

GESTÃO DE ÉTICA

A Comissão de Ética do BNDES e sua secretaria executiva – ambas vinculadas a nossa presidência – são responsáveis pela gestão de ética no Banco. Em 2019, foram conduzidos 175 procedimentos preliminares, como consultas relativas a condutas éticas, e realizadas ações preventivas internas de disseminação dos valores éticos, como campanhas de comunicação, cursos e eventos. Também tivemos participação ativa na coordenação do Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estatais.

SEMANA DE ÉTICA E INTEGRIDADE

Em 2019, realizamos a 4ª Semana de Ética e Integridade, em comemoração ao Dia Internacional de Combate à Corrupção (9 de dezembro). As ações de promoção da cultura de integridade realizadas nesta edição foram:

- Jogo corporativo: sensibilização dos empregados na temática de ética e integridade por meio de um caça-palavras em realidade virtual.
- Capacitação *on-line,* obrigatória para todos os empregados, sobre as condutas e práticas previstas no *Guia de Conduta e Integridade do BNDES*, com seção especial sobre prevenção à lavagem de dinheiro e combate ao financiamento do terrorismo.
- Treinamento presencial sobre ética e *compliance* para prestadores de serviço, com apresentação e disponibilização do *Guia de Conduta e Integridade para Prestadores de Serviço*, que dispõe sobre as condutas que devem ser observadas na atuação com o BNDES.
- Consulta interna sobre a revisão da Política Corporativa Anticorrupção do Sistema BNDES.
- Divulgação do resultado da pesquisa sobre cultura de integridade no BNDES.

SISTEMA DE CORREIÇÃO INTERNA

Em 2019, foi aprovado pelo CA o regulamento do sistema de correição interna, cujo foco é a detecção e a correção de irregularidades relacionadas às atividades das pessoas jurídicas integrantes do Sistema BNDES e que possam configurar infração disciplinar, ato de improbidade administrativa, ato lesivo às referidas empresas e/ou ilícito penal.

BNDES ABERTO AÇÃO 4

Saiba mais na seção *Transparência e efetividade* (p. 56)

Nesse contexto, foi criada a Corregedoria do BNDES e concluída a seleção interna do corregedor, cuja indicação foi ratificada pela CGU e aprovada pelo CA do BNDES em fevereiro de 2020.

No exercício de 2019, foram instaurados cinco processos administrativos disciplinares, três sindicâncias e uma tomada de contas especial.

A condução dos processos administrativos disciplinares segue normativo interno e é de responsabilidade de comissões de inquérito ou sindicância, compostas de empregados de nossas diversas áreas indicados pela Corregedoria e designados pelo diretor de *compliance* em resposta a determinado fato motivador (denúncia, descumprimento direto de normativo etc.).

COMISSÕES DE APURAÇÃO INTERNA

Constituímos comissões de apuração interna para verificar a possível ocorrência de irregularidades nos processos de determinados financiamentos e participações societárias. Das comissões abertas nos últimos quatro anos, seis já foram concluídas e uma está em andamento.

As comissões finalizadas não encontraram irregularidades, mas apontaram oportunidades de melhorias em processos e controles.

INVESTIGAÇÃO INDEPENDENTE

Veja mais em: https://aberto.bndes.gov.br/aberto/caso/investigacao/

Contratamos os escritórios Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP e Levy & Salomão Advogados para conduzir uma investigação sobre os processos internos relacionados a oito operações entre o BNDES e as empresas JBS S.A., Bertin S.A. e Eldorado Brasil Celulose S.A., realizadas entre 2005 e 2018.

Acesse em: www.bndes.gov.br/arquivos/investigacao-independente/relatorio-auditoria-cleary-gottlieb-resumo.pdf

Em dezembro de 2019, foi finalizada a investigação independente e, conforme consta no Resumo do Relatório de Investigação, não foi encontrada nenhuma evidência de corrupção ou de exercício de influência indevida sobre a negociação, aprovação e execução das operações analisadas no âmbito do BNDES, apontando para a conclusão de que as decisões do Banco levaram em consideração fatores negociais, riscos e potenciais benefícios.

BNDES ABERTO AÇÃO 5

CPI 2019

Foi instalada em março de 2019, uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) para investigar a suposta prática de atos ilícitos e irregulares no âmbito BNDES, entre os anos de 2003 e 2015, relacionados à internacionalização de empresas brasileiras.

Aproveitando a experiência das CPIs anteriores, de 2015 e 2017, iniciamos um processo de organização interna para atendimento às demandas de informação e requerimentos. Uma equipe multidisciplinar, com representantes de nossas diferentes áreas, foi designada especialmente para conduzir os trabalhos. Com isso, conseguimos responder prontamente às solicitações de informação e dar suporte aos depoentes que prestaram esclarecimentos à CPI.

Depois de duas prorrogações, a CPI foi encerrada em outubro de 2019. Seu relatório final trouxe propostas de alterações legislativas e de reformas institucionais para o Banco. Entre essas providências estão a revisão de normativos internos e medidas de aprimoramento da governança corporativa e de *compliance*, além de ações específicas relacionadas ao financiamento à exportação, como a contratação de auditoria independente para avaliação dessa linha de crédito e a medição do impacto das operações de exportação de serviços sobre geração e manutenção de empregos no Brasil e no exterior.

O documento completo está disponível em: www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/parlamentar-de-inquerito/56a-legislatura/cpi-praticas-ilicitas-no-ambito-do-bndes/documentos/outros-documentos/relatorio-final-da-cpi-bndes

O relatório apresentou ainda encaminhamentos ao Ministério da Economia, recomendações de indiciamento ao Ministério Público Federal (MPF), pedidos de fiscalização ao TCU e pedidos de apuração pela Advocacia-Geral da União (AGU) e CGU.

VERIFICAÇÃO DE INTEGRIDADE PARA CARGOS

Antes da eleição, nomeação ou contratação de assessores externos e de membros de órgãos estatutários, consultamos diferentes bases de dados contendo informações de mídias negativas, processos administrativos e judiciais, participações societárias, relacionamento prévio com o Banco, entre outras. Com base nas informações coletadas, verificamos a existência de impedimentos legais ao relacionamento institucional com o profissional. Tal avaliação pode resultar em medidas como a não eleição, contratação ou permanência do indivíduo, a instauração de procedimentos de apuração e/ou o envio de informações ao Ministério Público, órgãos de controle ou entidades reguladoras. A verificação é renovada anualmente ou quando há notícia de fato relevante.

DIREITOS HUMANOS

Saiba mais na seção *Nossa estratégia* (p. 17)

Dispomos desde 2010 de uma política de responsabilidade socioambiental, na qual o respeito aos direitos humanos figura como princípio de atuação. Adotamos um conjunto de práticas relacionadas a essa temática, como a verificação durante a análise cadastral de empresas solicitantes de financiamento direto da existência de atos, por parte dos postulantes, que importem em discriminação de raça ou gênero, trabalho infantil ou escravo, crime contra o meio ambiente ou que caracterizem assédio moral ou sexual – todos impeditivos à contratação.

COMBATE À CORRUPÇÃO E À LAVAGEM DE DINHEIRO

Veja mais em: http://enccla.camara.leg.br/acoes/acoes-de-2019

Em 2019, participamos de três ações da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla):

» Proposição de alterações normativas e/ou melhoria de controles para evitar a utilização de empresas de fachada para a lavagem de dinheiro e outros ilícitos (Ação 13/2019).

» Criação de fluxo de comunicações de casos de suborno transnacional (Ação 2/2019).

» Mapeamento dos fluxos de trabalho, processos e procedimentos administrativos apuratórios, e outros, que tenham como objetivo ou resultado possível: (i) apurar a ocorrência de atos de corrupção; (ii) responsabilizar extrajudicialmente ou permitir a responsabilização judicial dos responsáveis e a efetiva recuperação de ativos (Ação 9/2019).

TRANSPARÊNCIA E EFETIVIDADE

Indicadores GRI: 102-15

A transparência e a efetividade são dois de nossos princípios. Como empresa pública, conscientes de nossa responsabilidade, buscamos tornar nossas informações acessíveis a todos os públicos. Também monitoramos e avaliamos a efetividade de nossas ações em relação a nossa missão e nosso propósito.

ACESSO À INFORMAÇÃO

Acesse em: www.bndes.gov.br/sic

Saiba mais na seção *Nossos relacionamentos* (p. 62)

No âmbito da Lei de Acesso à Informação, nosso Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) oferece atendimento: presencial, em nosso escritório no Rio de Janeiro, telefônico (pelo nº 0800-887-6000), por correspondência, pelo *e-mail* sic@bndes.gov.br ou pelo Sistema e-SIC, da Controladoria-Geral da União (CGU).

Acesse em: https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx

SIGILO

Todas as nossas informações não enquadradas por lei como sigilosas podem ser consultadas pela sociedade, como dispõe a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/11). Os principais tipos de sigilo que temos dever de manter são:

SIGILO BANCÁRIO

Trata-se do direito individual de clientes e de terceiros à manutenção da confidencialidade de seus dados econômicos e financeiros. Assim, as instituições financeiras não podem revelar, fora das hipóteses legais, os dados obtidos de seus clientes e de terceiros no exercício de sua atividade bancária. A observância do sigilo bancário é uma garantia de interesse público, em favor da credibilidade, estabilidade e solidez do sistema financeiro.

SIGILO EMPRESARIAL

É uma garantia de proteção dos dados e documentos produzidos por uma empresa no exercício de sua atividade econômica. A finalidade do sigilo empresarial é proteger as informações que propiciam ao empresário ou à sociedade empresária vantagens competitivas fundamentais para o êxito da atividade, tais como marcas, patentes, *know-how* e segredos industriais, cuja divulgação pode acarretar danos materiais ou morais.

TRANSPARÊNCIA EM NOSSO *SITE*

O *site* do BNDES está estruturado para ser um instrumento de transparência ativa, contando com uma seção específica sobre o tema. Nela, é possível consultar dados sobre fontes de recursos, contratos de financiamento e licitações, além de relatórios de prestação de contas e estatísticas de desembolsos.

Acesse em: www.bndes.gov.br/transparencia

Em 2019, foram implementadas as seguintes melhorias na seção de transparência do *site*:

» 50 maiores clientes – em janeiro, divulgamos a lista dos 50 maiores tomadores de recursos do Banco desde 2004, oferecendo uma visão acumulada do período, assim como recortes trienais.

» Carteira da BNDESPAR – melhoramos o acesso a informações abrangentes sobre nossos investimentos em participações acionárias (em companhias fechadas e abertas), fundos e debêntures de renda variável.

» Recursos do Tesouro – disponibilizamos uma página analítica sobre os financiamentos do BNDES que utilizam recursos do Tesouro Nacional, informando os principais tomadores, entre entidades públicas, empresas e agentes financeiros federais, e oferecendo informações como o total contratado e o saldo devedor.

» Exportação de serviços de engenharia – ampliamos as informações disponíveis sobre financiamentos para exportações de serviços de engenharia e bens associados, na seção de consulta a operações do *site*. Foram incluídos o saldo devedor e o valor em aberto (soma das indenizações pagas pelo Fundo de Garantia à Exportação – FGE e das prestações em aberto) por país.

Saiba mais nas seções *Nossa estratégia* (p. 10) e *Nosso desempenho* (p. 26)

» Contribuição para os objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) – lançamos painel interativo que permite acompanhar como a atuação do Banco contribui para os ODS, correlacionando nossos desembolsos a sete desses objetivos.

Acesse em: www.bndes.gov.br/ods

» Plano Trienal – criamos uma página sobre o Plano Trienal 2020-2022, detalhando nossas agendas de atuação e entregas para a sociedade nos próximos anos.

Veja mais em: www.bndes.gov.br/planotrienal

» Consulta Pública Plano de Dados Abertos (PDA) – abrimos uma consulta pública em nosso *site* para que os cidadãos se manifestassem sobre seu interesse no acesso a 56 bases de dados inventariadas do BNDES, influenciando na priorização dessas bases no âmbito de nosso primeiro PDA.

Saiba mais na seção
Nossos relacionamentos (p. 62)

BNDES ABERTO

Em 2019, lançamos a campanha institucional BNDES Aberto, com o objetivo de responder diretamente às principais questões relacionadas a nossa atuação e marcar uma "virada de página" em relação a transparência.

Um dos destaques da campanha foi a criação do *hotsite* aberto.bndes.gov.br, que reúne explicações sobre casos polêmicos, como os da JBS e da Odebrecht, além de informações sobre novas ações que estão sendo adotadas pela instituição. O *hotsite* disponibiliza ainda um canal para esclarecimento de dúvidas.

PLANO DE DADOS ABERTOS

Em março de 2019, realizamos em parceria com a Controladoria-Geral da União (CGU) um *workshop* interno para reforçar a importância de organizações públicas implementarem uma política de transparência, destacando o papel fundamental da abertura de dados para a efetividade dos resultados dessa política.

O Decreto 8.777/2016, que institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal, e a Resolução 3/2017 do Comitê Gestor da Infraestrutura Nacional de Dados Abertos (CGINDA), que o regulamenta, estabelecem normas sobre elaboração, conteúdo e publicação de Planos de Dados Abertos, aplicando-se aos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BNDES ABERTO AÇÃO 8

Como parte da administração pública indireta, fomos a primeira empresa pública a aderir voluntariamente a tais normativos e estamos elaborando o **Plano de Dados Abertos BNDES**, a partir de consulta pública lançada em novembro de 2019 e encerrada em 31 de janeiro de 2020. A implantação do plano será iniciada em 2020 e a meta é a disponibilização de todos os dados até o fim de 2022.

A iniciativa é parte de uma estratégia de divulgação estruturada de informações, que facilite a utilização dos dados por outros entes interessados e torne ainda mais transparente nossa atuação.

BLOCKCHAIN

Fizemos parte, durante o ano, do grupo de *blockchain* da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) – OECD's Blockchain Expert Policy Advisory Board (Bepab), cujo objetivo é criar uma estrutura de princípios de política para orientar a inovação e a adoção de *blockchain* e de outras tecnologias de contabilidade distribuída. Como participantes do grupo, contribuímos na definição de princípios e orientações para a adoção da tecnologia em nosso país e no mundo, estabelecendo também bases para o financiamento do avanço dessa tecnologia segundo padrões que permitam sua exportação.

Em 2019, a partir de uma parceria com o banco de desenvolvimento alemão KfW, aplicamos a tecnologia de *blockchain* em projetos-pilotos realizados com a Agência Nacional do Cinema (Ancine) e com o Fundo Amazônia, trazendo mais transparência para essas operações.

CONFIRA AS DEZ AÇÕES LANÇADAS NA CAMPANHA:

1. Acordo de Cooperação Técnica com o Ministério Público Federal (MPF).
2. Integração de análise cadastral com bases externas.
3. Diretoria de *Compliance*.
4. Corregedoria.
5. Contratação de auditoria externa forense: independência e aprofundamento.
6. *Hotsite* dedicado (aberto.bndes.gov.br) e ferramenta de busca facilitada de operações.
7. Plataforma *on-line* de acompanhamento da contribuição do BNDES para os ODS: alinhamento com temas relevantes na agenda pública.
8. Plano de Dados Abertos: BNDES será a primeira estatal a aderir.
9. Compartilhamento de colaboradores com outras instituições do governo (ex. CVM e IBGE).
10. Reposicionamento da carteira de mercado de capitais.

STEWARDSHIP

Em nossa atuação em renda variável, buscamos sempre incentivar as companhias investidas a elevar seus padrões de governança corporativa, seja pelo exercício de direito de voto nos colegiados das empresas, seja por meio de direitos contratualmente previstos nos acordos de acionistas. Uma boa governança corporativa aumenta a confiança dos investidores, mitigando conflitos de interesses e, historicamente, tem demonstrado gerar valor para as companhias.

Nesse contexto, publicamos em 2019 o ***Relatório BNDESPAR de Stewardship 2018***, que resume as ações que adotamos, na qualidade de acionistas, para colocar em prática os princípios de *stewardship* em nossos processos de gestão de portfólio.

Acesse em:
www.bndes.gov.br/stewardship

Acesse em: www.bndes.gov.br/conselheiros

Como forma de incrementar nossa transparência, passamos a publicar também em nosso *site* o ***Relatório sobre as Indicações do Sistema BNDES em Colegiados***, que oferece um panorama da atuação da BNDESPAR em relação à indicação de membros para conselhos das companhias investidas.

PROMOÇÃO DA EFETIVIDADE

Nosso Sistema de Promoção de Efetividade (SPE) é composto por três camadas. A primeira consiste no monitoramento dos indicadores de eficácia e efetividade de cada operação ou instrumento financeiro e em avaliações periódicas. Essas atividades são realizadas ao longo do ciclo de concessão do apoio e servem para explicitar os objetivos que nos levaram a apoiar cada projeto, assim como para fortalecer o aprendizado organizacional.

A segunda camada abrange o planejamento e a elaboração de avaliações de impacto, isto é, de estudos mais profundos sobre determinados tipos de apoio do Banco. As avaliações constantes de um plano priorizado pela administração podem ser realizadas de forma voluntária pelas equipes operacionais ou pelo departamento do Banco responsável por monitoramento e avaliação (M&A), que pode executar, contratar ou realizar esses estudos em parceria com avaliadores externos.

Por fim, a terceira camada do sistema contempla o uso direcionado da informação produzida nas camadas anteriores. Nessa etapa, consolida-se o conjunto de dados e evidências disponíveis de forma a comunicar e aprimorar a efetividade do BNDES. É nessa camada que se insere o *Relatório de Efetividade* da instituição.

O SPE foi atualizado em maio de 2019 de modo a promover ajustes nas atividades de M&A recomendados pelos órgãos de controle e aprimorar o sistema. As principais alterações propostas estavam relacionadas à primeira camada, que passou a contemplar o apoio automático com o Quadro de Teoria da Mudança (QTM), instrumento para monitorar programas específicos. Além disso, passou a estar prevista publicidade ativa do Relatório de Recomendações de Efetividade.

RELATÓRIO DE EFETIVIDADE

Acesse em: www.bndes.gov.br/efetividade

Lançamos em 2019 uma nova edição de nosso ***Relatório de Efetividade***, trazendo dados sobre as principais entregas dos projetos aprovados em 2017 e 2018. A publicação mostrou alguns resultados positivos de nossa atuação, como: (i) a ampliação do crédito a MPMEs; (ii) o incremento na capacidade de geração de energia elétrica, sobretudo de fontes renováveis, e na rede de transmissão de energia do país; (iii) a expansão do acesso a serviços de água e esgoto; e (iv) a modernização de sistemas de transporte rodoviário, ferroviário e aeroportuário.

O relatório trouxe, ainda, um mapeamento de cinquenta avaliações de impacto sobre nossa atuação, produzidas por 17 entidades diferentes, como Fundação Getulio Vargas (FGV) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Algumas conclusões decorrentes desses estudos são: (i) o financiamento do BNDES Exim afeta positivamente a *performance* exportadora das empresas; (ii) o financiamento do Banco a MPMEs tem impacto positivo sobre o nível de emprego, exportações e investimento; e (iii) de forma geral, o apoio do Banco é mais efetivo com relação ao crescimento das firmas (aumento nos empregos gerados, investimentos e faturamento) do que sobre a produtividade.

AVALIAÇÕES DE IMPACTO

Acesse em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/18902

Acesse em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/19160

No ano, foram lançados ainda dois relatórios de avaliação de efetividade (RAE) específicos. Na avaliação sobre os efeitos locais da construção de usinas eólicas, foram encontrados efeitos positivos sobre o PIB *per capita* dos municípios brasileiros que receberam os investimentos. Já na análise sobre o impacto da Política de Conteúdo Local do BNDES no setor de bens de capital brasileiro, verificou-se efeito positivo sobre o faturamento dos fabricantes credenciados, mas não houve evidência de impacto estatisticamente significante sobre a proporção de insumos nacionais utilizados.

EFETIVIDADE DO FUNDO AMAZÔNIA

Acesse em: www.fundoamazonia.gov.br/pt/noticia/Relatorio-de-avaliacao-de-meio-termo-da-efetividade-do-Fundo-Amazonia/

Outro destaque do ano foi a publicação da Avaliação de Meio Termo da Efetividade do Fundo Amazônia, referente ao período de 2008 a 2018, realizada por uma equipe de consultores independentes, com a coordenação técnica da Comissão Econômica para América Latina e Caribe (Cepal).

O estudo identificou que o apoio do Fundo Amazônia aos projetos de Cadastro Ambiental Rural (CAR) contribuiu para evitar o desmatamento de 8.571 km² nos biomas Amazônia e Cerrado, no período de 2014 a 2018. Essa extensão territorial é superior ao desmatamento verificado em toda a Amazônia brasileira em 2018.

GESTÃO DE RISCOS

Indicadores GRI:
102-15 | 102-30

Veja mais em:
www.bndes.gov.br/gestaoderiscos

Em 2019, aprimoramos os instrumentos e processos de gestão integrada de riscos, modernizamos a gestão da conformidade e aprovamos novos limites de risco de mercado para as carteiras gerenciais. Atualizamos, ainda, a matriz de riscos operacionais e implementamos planos de contingência para os atuais processos críticos.

MATRIZ DE RISCOS

Realizamos, em 2019, um novo ciclo de identificação e avaliação de riscos operacionais, iniciativa conduzida periodicamente com o propósito de atualizar nossa matriz de riscos operacionais e controles internos.

Entre os principais riscos específicos que podem afetar nossa capacidade de atuação, estão o risco de mercado associado ao volume e à concentração da carteira de ações e os riscos referentes à concentração da carteira de crédito, assim como a sua deterioração em determinados momentos da conjuntura. O monitoramento e o controle desses riscos são feitos por meio da definição de limites e da emissão de relatórios periódicos.

No que se refere aos riscos de mercado, a administração do BNDES decidiu reduzir os limites vigentes para operações de renda variável e iniciar um plano de enquadramento da carteira ao novo patamar fixado.

Ao fim de 2019, considerando a carteira de renda variável, estimava-se que perdas na magnitude de R$ 2,2 bilhões, em um único dia, tinham probabilidade de ocorrência de 1%.

Em relação ao risco legal, podemos citar como ações de mitigação a implantação de dois *softwares*: um para auxiliar na captura de normas externas e legislação nacional; e outro para aprimorar o processo de formulação e divulgação de normas internas.

	PRINCIPAIS RISCOS	AÇÕES DE MITIGAÇÃO
MACROECONÔMICOS	**Mudanças na conjuntura macroeconômica** O retorno financeiro de nossas operações depende do desempenho da economia brasileira, uma vez que a capacidade de pagamento dos clientes é afetada por fatores macroeconômicos, como inflação, queda do produto interno bruto (PIB), queda do nível de renda, aumento do desemprego, flutuações nas taxas de câmbio e juros etc.	» Acompanhamento periódico do desempenho da economia e análise de seu impacto em nossas operações. » Estabelecimento de limites de risco, monitorados de forma periódica, para subsidiar o processo decisório da alta administração. » Diversificação da carteira de apoio financeiro. » Atuação do Comitê de Assuntos Financeiros.
	OE: Gestão integrada de riscos; Gestão financeira de ativos e passivos; e todos os objetivos relacionados com as entregas para a sociedade	
DE MERCADO	**Volatilidade do mercado de ações** Tendo em vista o volume de nossa carteira de ações, composta inclusive por alguns dos principais ativos listados na B3, estamos sujeitos à alta volatilidade do mercado acionário brasileiro, o que se reflete no comportamento de nosso capital ao longo do tempo, oferecendo riscos também ao cumprimento de limites regulatórios.	» Monitoramento e controle dos riscos por meio de limites e relatórios periódicos. » Atuação do Comitê de Gestão de Risco de Mercado, com recomendações para melhoria da gestão da carteira de renda variável. » Revisão do apetite a riscos do BNDES em relação à exposição a operações de renda variável.
	OE: Gestão integrada de riscos; Gestão financeira de ativos e passivos	
DE CRÉDITO	**Concentração da carteira de crédito** A carteira reflete a característica de concentração observada no mercado empresarial brasileiro. **Deterioração do crédito** Redução da qualidade da carteira de crédito em momentos de conjuntura econômica desfavorável.	» Aplicação da metodologia de quantificação do risco de concentração individual » Aplicação da metodologia de monitoramento das maiores exposições, visando antecipar possíveis estados de alerta. » Realização de provisionamento adicional para créditos de liquidação duvidosa, visando atuar de forma preventiva, em função das incertezas do mercado.
	OE: Soluções para o cliente; Gestão integrada de riscos; Gestão financeira de ativos e passivos	
OPERACIONAIS	Perdas resultantes de eventos externos ou de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas ou sistemas, inerentes a qualquer negócio.	Identificação e análise sistemática dos principais riscos operacionais e seus controles internos, com o objetivo de implementar ações de tratamento e aprimorar as metodologias utilizadas para o gerenciamento do risco operacional.
	OE: Todos os objetivos estratégicos	
LEGAIS	Não observância de ordenamento jurídico e normas internas por causa da complexidade da estrutura legal e normativa, além de alterações nas leis ou regulamentação aplicáveis a nossa atuação.	Tratamento no âmbito das metodologias de gestão do risco operacional, enfatizando a conformidade a leis e normas aplicáveis a nossa atuação e especial atenção às determinações das cortes administrativas e judiciais.
	OE: Todos os objetivos estratégicos	
SOCIOAMBIENTAIS	Possibilidade de perdas decorrentes de danos socioambientais associadas à deterioração da imagem da instituição.	» Verificação da conformidade legal e da observância de critérios estabelecidos em nossas políticas e processos de análise e acompanhamento, de acordo com as especificidades de cada operação. » Avanços na execução do Plano Plurianual de Implementação e Monitoramento da nossa Política de Responsabilidade Social e Ambiental sob a gestão do Comitê de Sustentabilidade Socioambiental (CSS).
	OE: Sustentabilidade; Gestão integrada de riscos; Gestão financeira de ativos e passivos	
REPUTACIONAIS	Percepção negativa sobre a instituição por partes interessadas relevantes, que poderia afetar a capacidade de manter ou ampliar relações de negócio.	» Monitoramento e gestão de imagem da instituição. » Análise cadastral dos clientes com identificação de pontos de atenção relacionados à integridade. » Monitoramento de mídia negativa dos clientes. » Avaliação e tratamento de denúncias recebidas pela Ouvidoria.
	OE: Todos os objetivos estratégicos	

Nota: OE – Principais objetivos estratégicos impactados

GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS

O Conselho de Administração (CA) é responsável por aprovar as políticas corporativas de gestão de riscos e controles internos e por determinar a implementação de práticas de gestão e supervisionar as já estabelecidas para prevenção e mitigação dos principais riscos aos quais estamos expostos. Cabem também ao CA a definição do nível global de apetite ao risco e a aprovação do programa de testes de estresse.

O CA é continuamente informado sobre a gestão de riscos, por meio de boletins periódicos e apresentações de temas específicos. As principais atividades e os destaques do exercício relacionados aos temas de risco operacional, controle interno e *compliance* são apresentados em relatório anual específico, aprovado pela Diretoria e pelo CA.

As eventuais não conformidades e deficiências de controle identificadas nos trabalhos realizados pelas unidades de *compliance* e gestão de risco operacional são discutidas com as unidades responsáveis, que propõem planos de ação para a correção e/ou aprimoramento dos procedimentos. Os resultados desses trabalhos são apresentados ao Comitê de Gestão de Risco Operacional, Controles Internos e Integridade (CGROCII) e, quando pertinente, ao Comitê de Riscos (CR).

Entre as iniciativas de 2019, destaca-se a revisão dos testes de estresse individuais e integrados e dos limites de riscos integrados. Além disso, como forma de aprimorar a gestão integrada de riscos do BNDES sob a ótica de carteira e com base no capital econômico, alinhando a relação risco-retorno às prioridades estratégicas do Banco, está previsto para 2020 o desenvolvimento do modelo integrado de riscos por segmento. Ele contemplará, a princípio, os segmentos de tesouraria, ALM (*asset and liability management*), mercado de capitais e empréstimos, e os riscos de crédito, de mercado e operacionais. A conclusão desse trabalho deve abranger ainda duas ações principais, a serem validadas e aprovadas a partir de 2021: (i) estabelecer como meta de retorno para as operações/segmentos um valor que seja consistente com o risco incremental das operações para a carteira do Banco, considerando todas as demais exposições; e (ii) estabelecer limites de riscos integrados considerando a medida de capital econômico.

Em dezembro, a Diretoria do BNDES e o Conselho de Administração também aprovaram a revisão anual das políticas de gestão de risco listadas a seguir:

» Política de Risco Operacional e Controle Interno (PROCI) e Política de Continuidade de Negócios (PGCN): revisão para adequação à Política Corporativa de Gestão Integrada de Riscos (PGIR), aprovada em 2019, e para simplificação, visando facilitar sua aplicação pelos empregados e fortalecer a cultura de risco operacional e controle interno.

» Política Corporativa de Gestão de Risco de Crédito (PCGRC): as principais alterações consistiram na mudança de estruturas internas e atualização das referências aos normativos internos que tratam da gestão de risco de crédito.

» Política Corporativa de Gestão de Risco de Mercado e Política Corporativa de Gestão de Risco de Liquidez: foram feitas pequenas mudanças em relação a processos específicos de monitoramento de riscos de mercado e liquidez.

APETITE A RISCO

Desde 2013, adotamos políticas de monitoramento de risco de mercado para as carteiras de renda variável e de tesouraria. Tais políticas estabelecem uma governança acerca do monitoramento de limites de riscos. A prática é comum tanto em bancos privados quanto em bancos públicos, além de ser uma exigência da regulação local. O maior benefício da fixação de limites é fornecer uma diretriz clara para os tomadores de risco de qual é o valor máximo de perda tolerável pelos gestores do BNDES.

A Declaração de Apetite a Risco (RAS – Risk Appetite Statement) do BNDES define qual a tolerância ao risco da instituição em termos qualitativos e quantitativos e permite que as áreas do Banco façam a gestão de seus riscos e estabeleçam prioridades conforme sua estratégia de atuação. A aprovação dos limites é de competência do CA e da Diretoria do BNDES, dependendo do caso.

Em outubro de 2019, aprovamos a revisão da RAS. Com referência a risco de mercado, além da revisão do apetite a risco em renda variável, foram revistos, ordinariamente, os demais limites de risco de mercado para as carteiras de tesouraria e ALM do BNDES, com mudanças pouco significativas.

INDICADORES DE CAPITAL

Os indicadores prudenciais permaneceram em patamares confortáveis ao longo de 2019, com

RECURSOS PRÓPRIOS E ATIVOS PONDERADOS PELO RISCO (R$ MILHÕES)	DEZ. 2015	DEZ. 2016	DEZ. 2017	DEZ. 2018	DEZ. 2019
Patrimônio de Referência (PR)	**94.997**	**135.620**	**146.368**	**166.805**	**191.684**
(+) Capital Nível I	63.331	90.413	97.579	114.126	139.005
Capital Principal (CP)	63.331	90.413	97.579	114.126	139.005
(+) Capital Nível II	31.666	45.207	48.789	52.679	52.679
Ativos Ponderados pelo Risco (RWA)	**644.332**	**624.850**	**532.011**	**574.956**	**521.228**
(+) de Crédito	601.621	534.199	478.161	468.555	450.484
(+) de Mercado	16.981	58.312	18.465	70.110	26.847
(+) Operacional	25.730	32.339	35.385	36.291	43.896
Índice de Basileia + ACP (PR/RWA) (mínimo regulatório - 10,5%)	**14,74%**	**21,70%**	**27,51%**	**29,01%**	**36,78%**
Índice de Capital de Nível I + ACP (NI/RWA) (mínimo regulatório - 8,5%)	**9,83%**	**14,47%**	**18,34%**	**19,85%**	**26,67%**
Índice de Capital Principal + ACP (CP/RWA) (mínimo regulatório - 7,0%)	**9,83%**	**14,47%**	**18,34%**	**19,85%**	**26,67%**

o índice de Basileia mantendo-se em valores acima de 30%. Quanto ao limite de exposição por cliente, adotamos plano de redução do excesso de exposição para os próximos anos, compatível com o cronograma estabelecido pela Resolução CMN 4.678/2018.

LIMITE DE EXPOSIÇÃO A EMPRESAS DO MESMO GRUPO

Em 1º de janeiro de 2019, entrou em vigor a Resolução CMN 4.677/2018 limitando a exposição por cliente a 25% do Capital de Nível 1, que consiste no capital principal de um banco, destinado a medir a saúde financeira da instituição e usado quando é necessário absorver perdas sem cessar as operações. Registramos que, em 1º de janeiro de 2019, nossa exposição a dois grupos econômicos era superior ao limite determinado pela resolução. Estamos empreendendo esforços para atender ao cronograma de enquadramento, determinado pela Resolução CMN 4.678/2018.

EXCLUSÃO DO FAT DO PATRIMÔNIO DE REFERÊNCIA

Conforme estabelecido pela Resolução CMN 4.679/2018, os recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) deixarão de compor o Capital de Nível 2 (capital suplementar de um banco) de forma escalonada. O montante de recursos reconhecido no Capital de Nível 2 será reduzido em dez pontos percentuais ao ano até 2029, quando estará zerado. Em 2020, o valor do Capital de Nível 2 será de 90% do saldo de 2019.

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Em 2019, podemos destacar as seguintes ações:

» implantação de um novo sistema de gestão de identidades e acessos;

» aprimoramento da plataforma para monitoramento de eventos de segurança da informação, tratamento de incidentes e guarda de trilhas de auditoria;

» contratação de serviços gerenciados de segurança da informação para execução de testes de invasão, gestão de vulnerabilidades, resposta a incidentes e monitoramento de eventos.

» instalação de infraestrutura interna para operação do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB); e

» adequação de nossas transações financeiras às recomendações de segurança da Sociedade de Telecomunicações Financeiras Interbancárias Mundiais (SWIFT CSP).

A adoção de infraestrutura tecnológica própria (*in house*) – servidores, banco de dados e sistema – para operação do SPB partiu da avaliação de que os riscos associados a esse tipo de solução eram substancialmente menores que aqueles associados à utilização de uma solução terceirizada. Até então, o Banco utilizava principalmente a infraestrutura disponibilizada por um provedor de serviço de tecnologia da informação (PSTI) homologado pelo Banco Central do Brasil para realizar essas operações.

Vale notar que os custos associados à iniciativa eram compatíveis com a diminuição da perda esperada (valor da perda em caso de ocorrência do evento de risco multiplicada pela probabilidade de sua ocorrência).

NOSSOS RELACIONAMENTOS

Em sintonia com nossa estratégia e com o papel de articulação que devemos desempenhar para a promoção do desenvolvimento, mantemos relacionamento com diferentes públicos. Buscamos transparência e efetividade em todas as nossas comunicações.

Por meio de nossas interações com esses públicos, coletamos informações para que possamos aprimorar nosso atendimento e ajustar nossa estratégia, sempre que necessário.

Saiba mais na seção *Governança, ética e integridade* (p. 50)

Em 2019, no âmbito de nossa reestruturação organizacional, a Área de Comunicação e Relacionamento Institucional foi extinta e suas atribuições e equipe foram assumidos pelo Gabinete da Presidência (comunicação) e pela Área de Governo e Relacionamento Institucional.

Saiba mais a seguir sobre como nos relacionamos e nos comunicamos com cada público.

CLIENTES

ATENDIMENTO PRESENCIAL

O atendimento presencial é um canal de diálogo direto com clientes e público em geral. Em 2019, foram realizados 906 atendimentos presenciais, sendo 67% deles com empresas, principalmente do segmento de micro, pequenas e médias empresas (MPME).

Oferecido anteriormente nos escritórios de Brasília, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo, esse tipo de atendimento passou a ser realizado, a partir de outubro de 2019, somente no Rio de Janeiro.

CENTRAL DE ATENDIMENTO

Acesse em: www.bndes.gov.br/fale-conosco

Nossa central oferece atendimento ao público externo sobre produtos, serviços e demais assuntos relacionados às atividades do BNDES. Em 2019, foram realizados cerca de 175 mil atendimentos, sendo 79% por telefone, 16% via formulário *web* e 5% por outros meios de atendimento. Na pesquisa de satisfação realizada pós-atendimento telefônico, 95% dos respondentes consideraram o atendimento excelente ou bom.

A central também realizou cerca de 7.500 contatos ativos durante o ano. Além de apoiar os processos de credenciamento, ativação de produtos e captura de pedidos no Cartão BNDES, esse tipo de contato foi utilizado para apoiar pesquisas, confirmar a participação em eventos de fomento e acompanhar a jornada do cliente no Canal MPME.

FOMENTO REGIONAL

Em 2019, buscamos identificar oportunidades de investimento e intensificar a busca ativa por clientes potenciais em todas as regiões do país.

Para reforçar nossa estrutura de relacionamento com o cliente e a gestão estratégica das ações de fomento, reorganizamos nossas equipes de acordo com a natureza do cliente: setor público ou empresas privadas.

A criação da Área de Governo e Relacionamento Institucional (AGOV) ampliou nossa interlocução com os estados da Federação, buscando atender a suas demandas de investimentos e de estruturação de projetos, com foco na agenda de concessões e parcerias público-privadas (PPP). Ao fim de 2019, 40% dos projetos de nossa carteira de estruturação pertenciam às regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

Com o objetivo de implementar ações conjuntas para a viabilização de projetos do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste (PRDNE), firmamos também um Acordo de Cooperação Técnica (ACT) com a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene). A iniciativa promove ações voltadas para dinamização produtiva, conectividade, infraestrutura logística e desenvolvimento urbano na região.

Por meio de ações de fomento com o setor privado, captamos, ao longo do ano, 51 novas operações diretas, que totalizam R$ 1,3 bilhão. Dessas operações, 71% foram originadas nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, respondendo por 62% do total de recursos.

PORTAL RECLAME AQUI

Em 2019, foram registradas 23 manifestações sobre o BNDES no portal Reclame Aqui. As reclamações estavam relacionadas principalmente à dificuldade de acesso a crédito do BNDES por meio de agentes financeiros. Apesar de respondidas, a maior parte delas é encerrada sem nota, o que leva a uma reputação "sem índice" para o Banco.

Além de responder pelo portal, em alguns casos telefonamos para o reclamante para apresentar caminhos que ajudem a solucionar a questão.

PARTICIPAÇÕES EM FEIRAS E EVENTOS

Durante o ano, participamos como expositores de 12 feiras e congressos, nos quais realizamos 2.249 atendimentos.

Com um novo projeto de estande, melhoramos a interação com o público dos eventos, passando a utilizar recursos de vídeo para divulgar informações sobre o Banco e sobre suas linhas de financiamento. Disponibilizamos ainda terminais de autoatendimento para consulta a nosso *site* e ao portal de operações do Cartão BNDES.

Saiba mais na seção *O que fazemos?* (p. 20)

Na Feira do Empreendedor de São Paulo e na Feira Pará Negócios, adotamos um formato de estande com auditório, oferecendo palestras de hora em hora com os técnicos do Banco. A iniciativa atraiu grande interesse de micro e pequenos empresários.

Promovemos, também em 2019, o Dia BNDES da Média Empresa, com o intuito de fomentar

operações com médias empresas em diferentes cidades e regiões. A iniciativa envolveu mobilização de equipes de fomento de operações diretas e indiretas, identificação prévia de clientes potenciais e visita a algumas empresas dos locais visitados.

PALESTRAS "O BNDES MAIS PERTO DE VOCÊ"

Em 2019, em função de mudança no planejamento estratégico da instituição, optou-se por interromper temporariamente a realização das palestras do ciclo "O BNDES Mais Perto de Você".

SOCIEDADE

SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO (SIC)

Em 2019, o SIC recebeu 659 pedidos de informação, todos respondidos dentro dos prazos legais. Desses, apenas 3,3% (22) foram reapresentados como recursos em primeira instância; 0,4% (3) em segunda instância; e 0,3% (2) perante a Controladoria-Geral da União (CGU).

OUVIDORIA

A Ouvidoria é nosso canal de denúncias, comunicação e intermediação com a sociedade, bem como com o público interno, inclusive para a mediação de conflitos. Ao longo do ano, foram acolhidas e tratadas 1.327 ocorrências (uma redução de 25,7% em relação a 2018), sendo 53,2% delas registradas por pessoas jurídicas e 46,8%, por pessoas físicas, distribuídas conforme o quadro ao lado.

53,4% RECLAMAÇÕES

19,8% DENÚNCIAS

12,1% DÚVIDAS

7,0% SOLICITAÇÕES

6,0% COMPLEMENTARES

0,9% AGRADECIMENTOS/ ELOGIOS

0,8% SUGESTÕES

No ano de 2019, as manifestações mais recorrentes foram reclamações relacionadas à adesão de agentes financeiros aos produtos indiretos do Banco, considerada insatisfatória pelo público que recorreu à Ouvidoria.

Para aprimorar os processos e as rotinas relacionados ao recebimento e tratamento de manifestações, aderimos em 2019 ao sistema e-Ouv, parte da plataforma Fala BR, desenvolvida e gerida pela CGU. Ao enviar uma mensagem para a Ouvidoria por meio do formulário *web* disponível no Portal do BNDES, o cidadão passou a ser redirecionado para a plataforma Fala BR.

Acesse em: https://sistema.ouvidorias.gov.br

SITE

As principais novidades do *site* do BNDES no ano foram as melhorias implementadas na seção de transparência. Em 18 de janeiro, quando foi lançada a página com a relação dos cinquenta maiores clientes, o *site* teve um recorde histórico de visitas, com 729.457 acessos. Durante a campanha BNDES Aberto, também houve aumento nas visitas, com 80.734 acessos no dia de maior tráfego. Assim, o *site* contabilizou um total de 6.539.981 visitas em 2019, um aumento de 29% em relação a 2018.

Saiba mais na seção *Transparência e efetividade* (p. 56)

REDES SOCIAIS

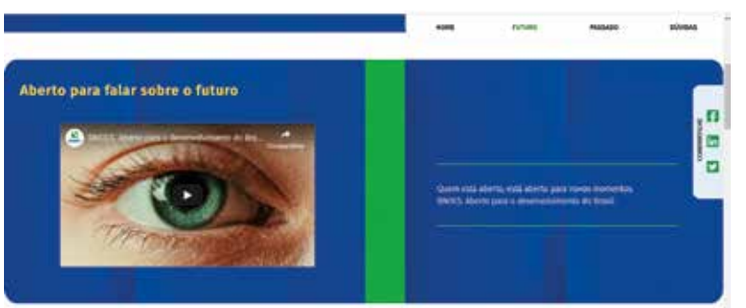
A produção de conteúdos para divulgação em nossas redes sociais tem como um de seus principais objetivos aumentar a visibilidade da marca BNDES. Em 2019, mantivemos a tônica de anos anteriores, divulgando conteúdos sobre diversos aspectos de nossa atuação, desde a aprovação de operações até os resultados de efetividade de nosso apoio.

Como destaques do ano, vale mencionar a criação de um perfil no Instagram e o aumento de nossa base de seguidores no canal do YouTube, que

Acesse em: www.instagram.com/bndesgovbr

Acesse em: www.youtube.com/bndes

PUBLICIDADE – BNDES ABERTO



O principal destaque de nossa publicidade em 2019 foi a campanha institucional BNDES Aberto, veiculada no período de 14 a 29 de novembro. A campanha procurou marcar uma "virada de página" na comunicação do Banco, destacando o conceito de instituição aberta ao diálogo com a sociedade, a mudanças e a críticas.

A criação de um ***hotsite*** com explicações sobre casos polêmicos, informações sobre novas medidas tomadas pela instituição e um canal para esclarecimentos de dúvidas foi um dos elementos centrais da campanha. A estratégia de mídia privilegiou o meio internet, incluindo as redes sociais, que têm capacidade de amplificar a mensagem e estabelecer um contato mais próximo com o público. Jornais foram usados de maneira pontual para marcar o início da campanha, e a instalação de um adesivo na fachada do prédio do BNDES, no Rio de Janeiro, buscou dar visibilidade ao conceito e convidar para o *hotsite*.

Durante a veiculação da campanha, o *hotsite* recebeu mais de 330 mil visitas e os vídeos publicitários foram visualizados mais de 334 milhões de vezes, impactando cerca de 44 milhões de brasileiros.

Demos continuidade também em 2019 à estratégia de veiculação *always on* nas redes sociais, iniciada em 2018. Foram impulsionados, com a compra de espaço publicitário no Facebook, LinkedIn e Twitter, conteúdos produzidos para os canais proprietários do Banco. A estratégia procurou ampliar o alcance de nossas mensagens e expandir a base de seguidores em nossas redes sociais, contribuindo para aumentar o grau de conhecimento sobre o Banco e suas formas de atuação. No total, foram impulsionados 27 *posts* nas três redes, no período de abril a julho de 2019.

O investimento total em ações publicitárias no ano foi de cerca de R$ 5 milhões.

Acesse em: https://aberto.bndes.gov.br

BNDES ABERTO AÇÃO 8

Saiba mais na seção *Transparência e efetividade* (p. 56)

fechou o ano com 27.900 inscritos, um salto de 3,5 vezes em relação a 2018. Esse avanço pode ser creditado à campanha publicitária BNDES Aberto, que teve presença importante nessa rede.

O tema da transparência foi o que mais gerou engajamento nas redes, como resultado das várias melhorias implementadas no *site* e anunciadas em nossos perfis. Outros assuntos, como nosso apoio a projetos de energia limpa, combate ao câncer, inovação, *startups* e preservação do meio ambiente, assim como uma operação pioneira de financiamento a uma usina térmica a gás no norte do estado do Rio de Janeiro, também despertaram interesse do público nas redes.

EVENTOS

Realizamos vários eventos de relevância nacional em 2019, sediados em nosso edifício no Rio de Janeiro, com o intuito de promover a pauta do desenvolvimento em frentes como a desestatização do setor elétrico (fevereiro), a modernização do setor de construção civil (abril), o futuro da mobilidade e energia para transportes (maio), o novo mercado de gás natural (outubro) e a universalização do saneamento ambiental no país (dezembro).

Realizados em parceria com outras organizações, abrigamos também eventos como o lançamento do Matchfunding BNDES+, em colaboração com Benfeitoria (março); o *demo day* do programa BNDES Garagem, promovido pelo consórcio Wayra-Liga (outubro); e o encontro de representantes dos bancos dos países do Brics, em parceria com o Centro Brasileiro de Relações Internacionais – Cebri (novembro).

No fim do ano, vale destacar ainda a realização de eventos de pré-lançamento da campanha BNDES Aberto, para empregados do Banco (outubro), e de apresentação do Plano Trienal 2020-2022, aberto a empregados, imprensa e convidados externos (dezembro). Assim, foram realizados 72 eventos corporativos no ano, reunindo mais de nove mil pessoas, incluindo os públicos interno e externo.

ENCONTRO DO BRICS

Sediamos, em 2019, o Encontro dos Bancos do Brics, o Brics ICM, que contou com diferentes subeventos e grupos de trabalho, contribuindo para a discussão de questões de interesse operacional dos bancos e para a troca de experiências e conhecimentos.

Representantes dos bancos do BRICS durante o evento. Foto: Acervo BNDES/Andre Telles Fotografia

Na reunião de cúpula do Brics, foi assinado um novo memorando de entendimento (MoU) sobre o tema "Mobilização de Investimento Privado para Infraestrutura". O termo foi firmado por representantes do BNDES, do banco de desenvolvimento russo, VEB.RF, do Exim Bank India, do China Development Bank (CDB), do Development Bank of Southern Africa (DBSA) e do New Development Bank (NDB). Os representantes dessas instituições apresentaram as prioridades de atuação de seus bancos e países a um público de especialistas econômicos, executivos do Governo Federal, representantes de bancos de desenvolvimento regionais, jornalistas econômicos e outros interessados, durante o Fórum Financeiro do Brics ICM 2019.

ESPAÇO CULTURAL BNDES

No início de 2019, abrimos novo concurso para seleção de até 160 espetáculos musicais para a temporada de 2019-2020 do Espaço Cultural BNDES, nas séries Quartas Instrumentais e Quintas no BNDES. Ao longo do ano, foram realizados 86 espetáculos de música erudita e música popular instrumental e cantada, incluindo apresentações de grandes nomes da música popular brasileira, como Lô Borges, Zélia Duncan, Kleyton e Kledir; da música erudita, como Eliane Coelho, Miguel Proença e Camerata Fukuda; e de novos talentos, como Ana Frango Elétrico e a banda El Efecto.

Já em nossa galeria, apresentamos quatro exposições: "Cartografia Poética", uma individual do artista Luiz Alphonsus; "Fronteiras da Arte – Criadores Populares", com acervo do Museu Casa do Pontal; "Da Linha, O Fio", coletiva de 23 artistas modernos e contemporâneos; e "Brígida Baltar: Filmes", mostra inédita da filmografia da artista.

A exposição "Fronteiras da Arte – Criadores Populares" reuniu peças de 27 artistas populares brasileiros, que integram o acervo do Museu Casa do Pontal, atraindo mais de 3,5 mil visitantes à Galeria do Espaço Cultural BNDES. Como parte das atividades, foi realizado também o evento "Bumba Meu Boi, Arte e Festa", com apresentação do grupo maranhense Boi Brilho de Lucas (foto).
Fotos: Acervo BNDES/ André Telles Fotografia

PATROCÍNIO

Patrocinamos, em 2019, seis eventos de caráter técnico-científico, com um aporte total de quase R$ 400 mil, sendo um deles selecionados por escolha direta e outros por chamada pública. O foco da chamada foi direcionado a projetos ligados a nossa atuação, mais especificamente nos temas de infraestrutura, MPMEs, inovação e sustentabilidade.

O patrocínio da 2ª Conferência Anual Cebri-BNDES: Cooperação Internacional para um Futuro Inovador foi um dos destaques do ano. Diretamente alinhado a nossa estratégia, o evento conjugou duas atividades: a reunião anual dos *chief executive officers* (CEO) dos bancos de desenvolvimento do Brics e o Fórum Financeiro do Brics Interbank Cooperation Mechanism (ICM) 2019, realizados respectivamente nos dias 11 e 12 de novembro, no Rio de Janeiro.

MEMÓRIA

Cientes de que nossa história está diretamente relacionada à do desenvolvimento do Brasil desde nossa criação, trabalhamos continuamente para a preservação da memória institucional e compartilhamos com a sociedade informações e o conhecimento produzidos internamente.

IMPRENSA

ASSESSORIA DE IMPRENSA E AGÊNCIA BNDES DE NOTÍCIAS

Nosso relacionamento com a imprensa busca contribuir para a transparência do Banco. Em sintonia com o Plano Trienal 2020-2022, temos procurado atribuir mais ênfase aos impactos de nossa atuação para a vida dos brasileiros do que aos dados financeiros das operações, mudando o foco de nossa comunicação com a imprensa.

Em 2019, atendemos a 1.314 demandas de veículos de comunicação e fomos citados em um total de 96.120 matérias veiculadas pela imprensa, um aumento de 6,1% em relação a 2018. Ao longo do ano, produzimos e divulgamos também 317 *releases*, notas, comunicados e avisos de pauta para imprensa, sendo 191 veiculados por meio da Agência BNDES de Notícias. A agência foi acessada por mais de 126 mil usuários durante o ano, que geraram mais de 181 mil sessões (interações ativas).

Acesse em: https://agenciadenoticias.bndes.gov.br

Realizamos ainda quatro coletivas de imprensa para divulgação dos resultados financeiros trimestrais do Banco.

INVESTIDORES

Tivemos reuniões com mais de uma centena de investidores ao longo do ano, em eventos no Brasil e no exterior, divulgando os resultados do Banco e sua nova estratégia de atuação e buscando atrair investimentos para o Brasil.

Assim como já fazíamos para o BNDES, passamos a disponibilizar as séries históricas de dados econômico-financeiros da FINAME e da BNDESPAR em nosso *site*, facilitando a busca e análise dos dados dessas empresas.

Acesse em: www.bndes.gov.br/relacoes-com-investidores

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PODER EXECUTIVO FEDERAL

Durante o ano, realizamos reuniões com todos os ministérios, reforçando as cooperações já existentes e criando novas oportunidades de atuação conjunta, alinhadas à estratégia de governo e orientadas para combinar esforços em ações e políticas públicas. Contribuímos, assim, com o Ministério da Economia (ME) e outras pastas setoriais, para a formulação de políticas públicas e para a estruturação e operacionalização de projetos prioritários do Governo Federal, sobretudo relacionados à infraestrutura e à melhoria do ambiente de negócios do país. Exemplo disso, na área social, foi a realização do evento "BNDES com 'S' de Saneamento e de Social", em parceria com o Programa de Parcerias de Investimentos (PPI), ME e Ministério do Desenvolvimento Regional. Já no tema da inovação, lançamos em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), o primeiro fundo de investimentos para internet das coisas (IoT).

Saiba mais na seção *Nosso desempenho* (p. 26)

PODER LEGISLATIVO FEDERAL

Acompanhamos 255 proposições legislativas em 2019, sendo algumas delas: o novo marco regulatório do saneamento, a Lei Geral de Concessões, a Lei do Gás, as propostas de emenda à Constituição do Plano Mais Brasil e as medidas provisórias do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e do crédito rural. Participamos ainda de 19 audiências públicas e respondemos a oito requerimentos de informação e dois pedidos de posicionamento do ME.

JUDICIÁRIO E ÓRGÃOS DE CONTROLE

Saiba mais nas seções *Governança, ética e integridade* (p. 50) e *Transparência e efetividade* (p. 56)

Interagimos com órgãos de controle e supervisão, como Tribunal de Contas da União (TCU), CGU, Banco Central do Brasil (BCB) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM), prestando rotineiramente informações e esclarecimentos e desenvolvendo parcerias e acordos de cooperação com o objetivo de aperfeiçoar nossa atuação em aspectos relacionados à gestão dos riscos e controles, à conformidade a normativos internos e externos e à transparência.

Além disso, em especial no que se refere à implementação de iniciativas e processos inovadores relacionados à atuação do Banco, buscamos estabelecer uma agenda permanente de interações com os órgãos de controle no sentido de permitir o entendimento, o acompanhamento e a realização de contribuições ao longo dos processos de implementação, em lugar de simplesmente prestar informações posteriormente, quando provocados no âmbito do controle.

BNDES ABERTO AÇÃO 1

Saiba mais na seção *Transparência e efetividade* (p. 56)

Saiba mais na seção *Governança, ética e integridade* (p. 50)

Mantemos interface com o Ministério Público, a Polícia Federal e o Judiciário no acompanhamento de processos e atendimento a requisições de informações, de documentos e de cumprimento de ordens judiciais.

Em 2019, celebramos acordo de cooperação técnica com Ministério Público Federal (MPF) para compartilhamento de informações e documentos de pessoas e empresas que mantenham ou pretendam manter relacionamento com o BNDES, garantindo maior efetividade na fiscalização e no controle de nossas atividades com clientes e fornecedores.

Somos um dos membros atuantes na Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla), iniciativa comandada pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública que congrega diversos atores, principalmente do setor público federal. A iniciativa articula discussões, ações e metas para a formulação de políticas públicas voltadas ao combate desses crimes.

PARCEIROS

AGENTES FINANCEIROS

Avançamos no relacionamento com os agentes financeiros em 2019 realizando diversas ações para divulgar nossas novas linhas e estimular as operações realizadas por meio das instituições financeiras. Como exemplos, podemos citar a realização de: (i) eventos de lançamento das linhas BNDES Crédito Pequenas Empresas e BNDES Crédito Caminhoneiro, em parceria com a Cresol; (ii) *webinar* para mais de quinhentos participantes de cooperativas singulares do Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi); e (iii) BNDES Day no Bradesco, no qual foram apresentadas diversas iniciativas e soluções de financiamento do Banco para as unidades da instituição.

Para além do fomento e da promoção de nossos produtos indiretos no *front office* dos agentes financeiros, intensificamos também as ações de relacionamento com as equipes de produto e operacionais dos agentes e de suas associações representativas. Foram mais de 35 ações executadas ao longo de 2019, que visaram, principalmente, a definição de estratégias de atuação conjunta e treinamento em produtos e plataformas do BNDES.

Merecem destaque nossa participação na Comissão BNDES da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), que se reúne mensalmente para discutir temas associados a nossas operações, e a organização de dois fóruns para agentes financeiros, que contaram com a presença de cerca de cem representantes de mais de quarenta instituições em cada edição.

ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS E SISTEMAS

Durante o ano, realizamos também diversas ações para fortalecer o relacionamento com entidades empresariais e parceiros. Participação em eventos, capacitação, troca de experiências e renovação de acordos são exemplos desse tipo de iniciativa, contribuindo para a divulgação e fomento de nossos produtos e para o diagnóstico das necessidades e expectativas das entidades. Alguns destaques de 2019 foram o treinamento e a troca de experiências com responsáveis pelos postos de atendimento do Centro da Indústria do Estado de São Paulo (Ciesp), nossa participação no Encontro Anual das Federações da Indústria e a renovação de nosso acordo de cooperação com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Essas e outras ações de relacionamento com parceiros são importantes para a originação de novas operações do Banco, já que elas prestam informações qualificadas e atualizadas sobre nossos produtos e linhas.

COOPERAÇÕES E PARCERIAS NA TEMÁTICA SOCIOAMBIENTAL

Assinamos em 2019 um novo memorando de entendimento com a Corporação Financeira Internacional (International Finance Corporation – IFC), dando continuidade aos aprimoramentos iniciados em 2017 em nossa gestão de riscos socioambientais.

Participamos também de reuniões com instituições financeiras representantes do setor verde durante o Green Finance Summit, realizado em julho, em Londres, a convite do Prosperity Fund Green Finance Programme, no âmbito do memorando de entendimentos que assinamos com o Foreign and Commonwealth Office do Reino Unido, em 2018. Os encontros contribuíram para aprofundar conhecimentos e trocar experiências sobre modelos de financiamento, investimento e captação verdes no Brasil e no exterior.

Iniciamos nossa participação na iniciativa LAB – Laboratório de Inovação Financeira, que tem coordenação da Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e da CVM. Participamos de grupo de trabalho sobre riscos ambientais, sociais e de governança (ASG) – incluindo riscos climáticos – e transparência, voltado para a troca de experiências com outras instituições financeiras e empresas.

Estivemos presentes ainda no 6th Forum on Green Finance and Investment, promovido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), no qual participamos do painel

Public Financial Institutions and Climate-Compatible Infrastructure: Building Markets and Mobilising Commercial Capital.

NEGÓCIOS DE IMPACTO

Em 2019, participamos ativamente da Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (Enimpacto), uma articulação de órgãos e entidades da administração pública federal, do setor privado e da sociedade civil, com vistas a promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de investimentos e negócios de impacto por meio da ampliação da oferta de capital, da disseminação da cultura de avaliação de impacto socioambiental e da promoção de um ambiente institucional e normativo favorável.

ACADEMIA E FORMADORES DE OPINIÃO

PUBLICAÇÕES

Nossa produção de conhecimento é compartilhada com a sociedade por meio das diferentes publicações que editamos e disponibilizamos gratuitamente, em versão digital e/ou impressa. Todas elas podem ser acessadas em nossa biblioteca digital e na seção Conhecimento do *site* do BNDES, na qual é possível ainda se cadastrar para receber exemplares impressos.

Acesse em: www.bndes.gov.br/conhecimento

Em 2019, publicamos as duas edições anuais de nossos periódicos *Revista do BNDES* e *BNDES Setorial*, além de 17 artigos avulsos da série Textos para Discussão, passando por temas como a experiência do BNDES com transparência (n. 147, out. 2019), o apoio a MPMEs (n. 146, set. 2019), a literatura sobre determinantes da produtividade (n. 135, mar. 2019) e o teto do gasto público (n. 144, set. 2019), entre outros.

BIBLIOTECA DIGITAL

Nossa biblioteca digital teve quase 1,3 milhão de acessos em 2019, dobrando o resultado de 2018. Durante o ano, foram incluídos 397 novos documentos na plataforma, que passou a estar disponível também em versão *mobile*. Modificamos ainda a gestão de alertas (inscrição e cancelamento) e incluímos descrições em inglês e espanhol para as comunidades e coleções. A biblioteca digital passou a compartilhar material com o Portal do Conhecimento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Acesse em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/

BLOG DO DESENVOLVIMENTO

Seguimos divulgando, por meio do *Blog* do Desenvolvimento, conteúdos relacionados à produção de conhecimento do BNDES, na forma de artigos, infográficos, listas e vídeos. Em 2019, fizemos 71 *posts* no *blog* sobre diferentes aspectos do desenvolvimento, tratando de questões setoriais, de temas transversais a nossa atuação e de aspectos do cenário econômico brasileiro e mundial.

Acesse em: https://agenciadenoticias.bndes.gov.br/lista/blogs

Os conteúdos são divulgados periodicamente para uma base de mais de 3,3 mil assinantes da newsletter do *blog*. Em 2019, enviamos um total de 32 *newsletters* e houve um aumento de 810 assinantes.

DIÁLOGOS BNDES

Com o objetivo de atingir novos públicos, lançamos em 2019 o *podcast* Diálogos BNDES, diversificando os formatos de conteúdo sobre o conhecimento produzido pelo Banco. No *podcast*, um representante do Banco e um convidado externo conversam sobre os principais temas do desenvolvimento brasileiro. Os episódios, que têm duração de cerca de trinta minutos, são divulgados quinzenalmente no *Blog* do Desenvolvimento e nas principais plataformas de *podcast* (Spotify, Apple Podcasts, Google Podcasts).

Acesse em: https://anchor.fm/bndes

Lançado em novembro, o *podcast* já abordou temas como saneamento, transparência, conhecimento, saúde e ODS, contando com a participação de empregados de diferentes áreas do BNDES e de representantes de órgãos e entidades como Instituto Trata Brasil, TCU, Banco Mundial, Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) e Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), entre outros.

PRÊMIO BNDES DE ECONOMIA

Realizado desde 1977, o Prêmio BNDES de Economia tem como objetivo estimular a pesquisa relativa a questões econômicas nacionais, regionais e setoriais, nos campos da ciência econômica pura e aplicada. Os vencedores recebem premiação em dinheiro e têm seus trabalhos publicados pelo Banco.

A 38ª edição do prêmio recebeu inscrições no período de 9 de setembro a 11 de novembro de 2019, e ainda não teve seu resultado divulgado.

PALESTRAS INSTITUCIONAIS

Recebemos visitas de delegações e de grupos de estudantes e professores de instituições de ensino, nacionais e estrangeiras, aos quais oferecemos palestras sobre nossa atuação e sobre aspectos da economia brasileira. Em 2019, realizamos 12 apresentações institucionais para um público total de 247 visitantes, oriundos do Brasil e de países como Áustria, Canadá, França, Holanda, Inglaterra, Portugal e Estados Unidos da América.

NOSSA EQUIPE

Contamos com uma equipe comprometida, selecionada por concurso público, que está sempre em busca da excelência, um de nossos princípios, e da qualificação necessária ao cumprimento de nossa missão.

PERFIL DO CORPO FUNCIONAL

Nossa equipe encerrou 2019 com 2.652 empregados, sendo 2.631 contratados por tempo indeterminado, por meio de concurso público (1.701 do sexo masculino e 930 do sexo feminino), 11 contratados de forma transitória para exercício de cargos em comissão vinculados à alta administração e um cedido de órgão estatal com a mesma finalidade (no total, dez do sexo masculino e dois do sexo feminino). Todos os contratos de trabalho são baseados na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A última seleção pública foi realizada em 2012, e seu cadastro de reserva expirou em junho de 2015. Desde então, em consonância com as diretrizes do Governo Federal, não têm ocorrido novas seleções públicas para cadastro de reserva de pessoal.

Além do quadro de pessoal próprio, mantemos alguns contratos de terceirização, apenas para serviços não relacionados a nossas atividades-fim, tais como limpeza, suporte técnico, segurança e mensageria, celebrados com base nos normativos pertinentes. Para mitigar os riscos trabalhistas e previdenciários dos terceirizados, realizamos acompanhamento com as empresas contratadas para verificar o cumprimento da legislação associada.

EM 2019

36	78	2,10%
ADMISSÕES	DESLIGAMENTOS	TAXA DE ROTATIVIDADE

Nota: As admissões incluem os assessores externos e os cedidos ao BNDES oriundos de outras instituições da administração pública. Além desses casos, os desligamentos incluem também rescisões por motivo de aposentadoria ou a pedido.

Indicadores GRI:
102-8 | 102-35 | 102-36 | 102-37 | 102-41
201-3 | 401-1 | 401-2 | 401-3 | 403-1403-2
403-3 | 403-4 | 404-1 | 405-1 | 405-2

PERFIL DOS EMPREGADOS

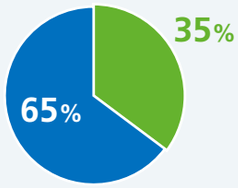
2.652 EMPREGADOS

22 cedidos para instituições públicas

69 afastados em licença não remunerada

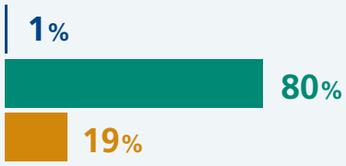
GÊNERO

Masculino | Feminino

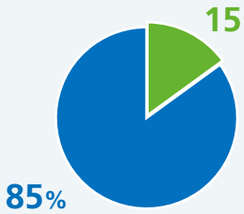


FAIXA ETÁRIA

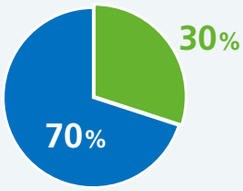
Até 29 anos | De 30 a 50 anos | Mais de 50 anos

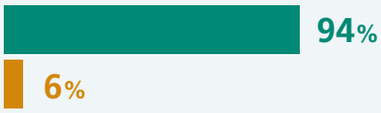


ALTA ADMINISTRAÇÃO (presidente, diretores e superintendentes)

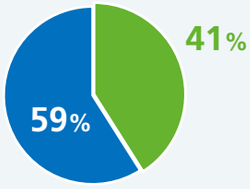


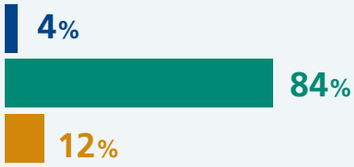
MÉDIA GERÊNCIA (chefes de departamento e gerentes)



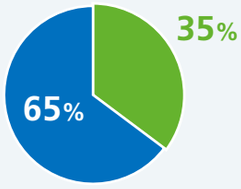


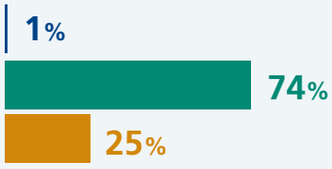
OUTRAS FUNÇÕES (coordenadores, encarregados, secretários e outros)





SEM FUNÇÃO





COLEGIADOS DO BNDES

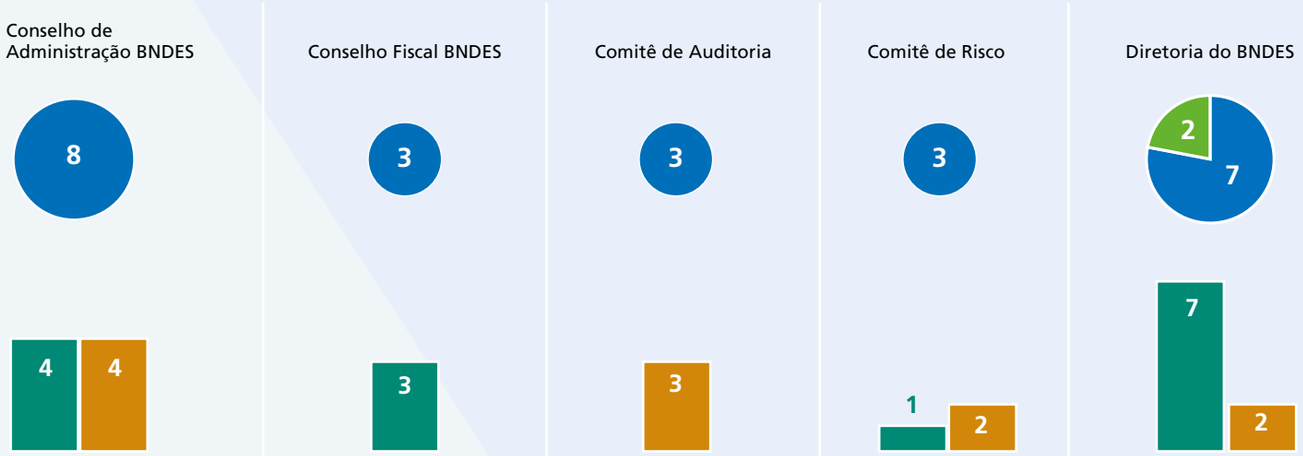
(NÚMERO DE INTEGRANTES)

POR GÊNERO

- Masculino
- Feminino

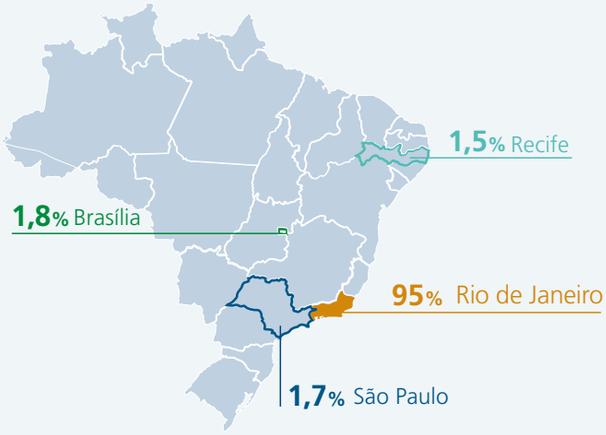
POR FAIXA ETÁRIA

- De 30 a 50 anos
- Mais de 50 anos

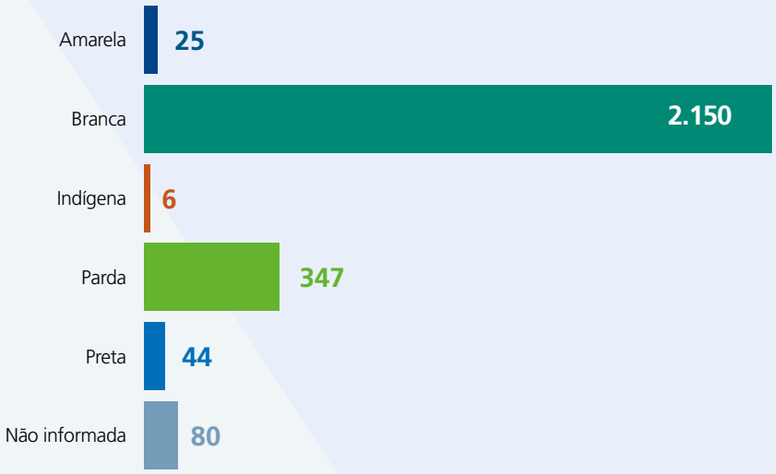


DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS

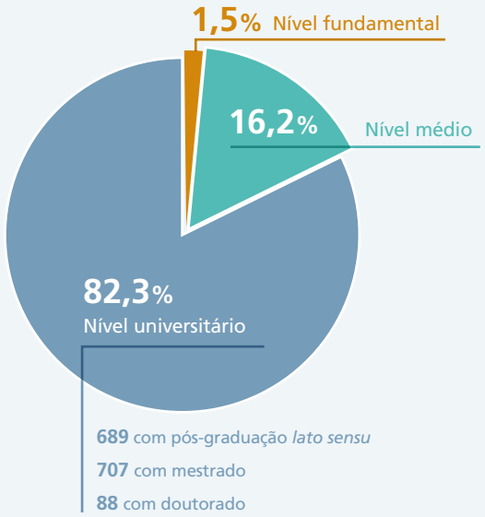
POR UNIDADE OPERACIONAL



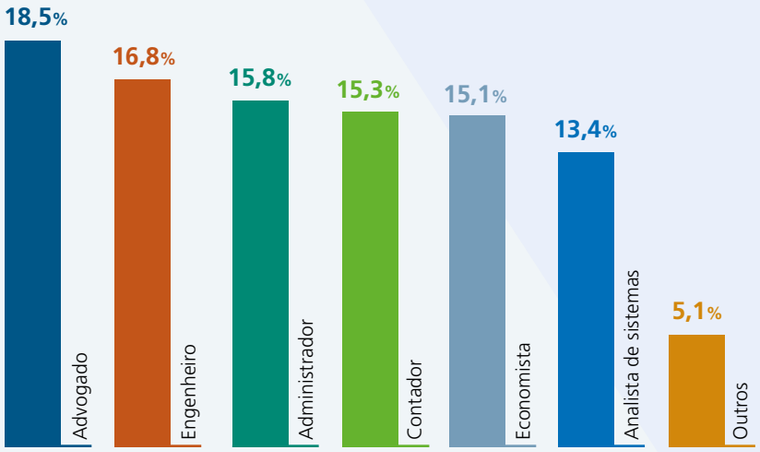
POR RAÇA



POR NÍVEL DE FORMAÇÃO



POR FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA



Nota: A categoria "Outros" inclui arquiteto, arquivista, bibliotecário, geólogo, psicólogo, técnico de comunicação e cargo de comissão.

Saiba mais na seção *Transparência e efetividade* (p. 56)

BNDES ABERTO AÇÃO 9

MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAS

Em 2019, foram firmados acordos de cooperação para movimentações temporárias, uma nova forma de movimentação externa de empregados do BNDES para outros órgãos federais, em consonância com a Portaria MPDG 193/2018 – Movimentação para Compor Força de Trabalho. Além de reforçar os quadros de pessoal das instituições de destino, essas movimentações possibilitam trocas de conhecimento e uma colaboração mais estreita entre os órgãos envolvidos. Esperamos, assim, que nossos empregados possam trazer também novos aprendizados para o Banco.

Firmamos acordos desse tipo com três órgãos em 2019: a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Superintendência de Seguros Privados (Susep) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O acordo com a CVM contemplou um processo seletivo para o preenchimento de cinquenta vagas e resultou na cessão, já em 2019, de 26 empregados para o órgão. Os processos de movimentação para a Susep e para o IBGE serão concluídos ao longo de 2020.

Saiba mais na seção *Governança, ética e integridade* (p. 50)

ALOCAÇÃO DE EMPREGADOS

Em 2019, depois da reestruturação organizacional do BNDES, estabelecemos um novo quantitativo de referência (QR) para cada uma de nossas áreas, que define os limites mínimo e máximo de empregados em cada unidade.

Nesse contexto, os empregados estavam alocados ao fim de 2019 como mostra a tabela abaixo.

SELEÇÃO DE EXECUTIVOS

Em 2019, foram realizadas seleções internas para as funções de corregedor do BNDES e de superintendente e chefes de departamento da Área de Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional.

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Na contratação por tempo indeterminado, não há diferenciação na admissão de homens e mulheres – todos participam de concurso público e são selecionados em função de seu desempenho. Ao serem contratados, ingressam obrigatoriamente no primeiro nível do plano de cargos e salários, independentemente de experiência prévia, gênero ou posição na seleção, recebendo a mesma remuneração.

A progressão salarial ocorre pelos reajustes no dissídio, pela evolução nível a nível no plano de cargos e salários de acordo com processo de promoção anual ou pela ocupação de função executiva. Não há distinção de gênero nos valores percebidos por empregado do mesmo nível do plano de cargos e salários ou por funções executivas exercidas.

Nossos pleitos referentes a previdência complementar, política de pessoal, salários e benefícios são analisados e aprovados pela Secretaria de Governança das Empresas Estatais (Sest). Todos os nossos empregados são assistidos por acordo coletivo de trabalho (ACT), com direito ao mesmo índice de reajuste salarial, assim como a benefícios de assistência médica e odontológica, seguro de vida, programa de assistência educacional (modalidades auxílio-babá, auxílio-creche e auxílio ensino

DIRETORIA	ÁREAS	QUANTIDADE	%
Operações	Planejamento Estratégico Suporte ao Negócio Tecnologia da Informação	578	21,8
Pessoas e Cultura	Pessoas e Cultura	105	4,0
Financeira	Controladoria Financeira	216	8,1
Compliance	Gestão de Riscos Integridade e *Compliance*	166	6,3
Jurídica	Jurídica 1 Jurídica 2	381	14,4
Investimento e Concessões	Estruturação de Parcerias de Investimentos Governo e Relacionamento Institucional	119	4,5
Estruturação de Empresas e Desinvestimento	Estruturação de Empresas e Desinvestimento	62	2,3
Concessão de Crédito Direto e Garantias	Energia Gestão Pública e Socioambiental Indústria, Serviços e Comércio Exterior Saneamento, Transporte e Logística	516	19,5
Participações, Mercado de Capitais e Crédito Indireto	Mercado de Capitais, Participações e Reestruturação de Empresas Operações e Canais Digitais	258	9,7
Presidência	Gabinete da Presidência	148	5,6

Em dezembro de 2019, 7 empregados estavam afastados por motivo de doença, 54, alocados na Auditoria Interna, e 42, cedidos.

fundamental e ensino médio), auxílio-refeição e auxílio-alimentação, além de participação nos lucros e resultados (PLR) e remuneração compatível com o mercado.

O pagamento da PLR só é realizado em caso de lucro líquido e pagamento de dividendos relevantes e depende do alcance de metas em indicadores de prioridades estratégicas, de sustentabilidade financeira e de prioridades das áreas. O acordo de PLR é aprovado pelo Conselho de Administração do BNDES, pela Sest e é negociado com os sindicatos.

Desde 2018, como aprovado em ACT, o vale-transporte é disponibilizado aos empregados com custeio de até 4% do salário-base. Conforme estabelecido pela Resolução CGPAR 23/2018, é oferecido também benefício de assistência à saúde na modalidade de reembolso – de até 50% do valor contratado em plano particular – para empregados admitidos depois de março de 2018.

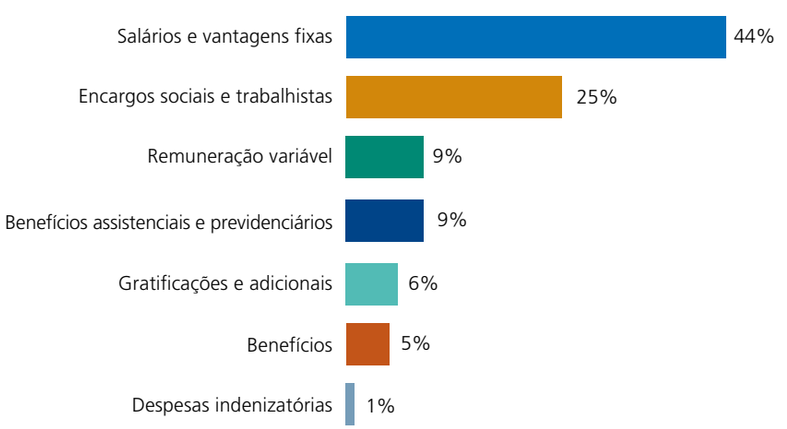
Oferecemos, ainda, em acordo com o Programa Empresa Cidadã, licença-paternidade de vinte dias corridos e opção pela extensão do prazo de licença-maternidade para até 180 dias. Em 2019, foram concedidas 86 licenças-maternidade e 95 licenças-paternidade, com 100% de retorno daqueles cuja licença terminou até 31 de dezembro.

Também proporcionamos salas de apoio à amamentação e abono diário de uma hora para a mãe até que o filho complete um ano de idade e concedemos afastamento especial para mães ou pais de bebês prematuros que necessitem de hospitalização.

DESPESA DE PESSOAL

Em 2019, a despesa total com empregados ativos – do quadro permanente, cedidos, transitórios em cargos comissionados, membros da Diretoria e de conselhos e comitês estatutários – foi de R$ 1.834 milhões.

DISTRIBUIÇÃO DAS DESPESAS COM EMPREGADOS ATIVOS



REMUNERAÇÃO DE DIRIGENTES E CONSELHEIROS

A política global de remuneração dos dirigentes e conselheiros – composta de remuneração fixa, remuneração variável, benefícios, direitos e obrigações – é elaborada e analisada pelo Comitê de Remuneração do BNDES com apoio das áreas de Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional e de Planejamento Estratégico e do Gabinete da Presidência, seguindo as diretrizes da Sest. Posteriormente, é enviada para deliberação do Conselho de Administração e da Assembleia Geral do BNDES. A remuneração e os benefícios concedidos a nossos dirigentes podem ser encontrados em nosso *site*.

DIRIGENTES

Os membros de nossa Diretoria estatutária fazem jus a honorários fixos mensais, além de direitos e benefícios como gratificação natalina, férias de trinta dias, auxílio-moradia, auxílio-alimentação, auxílio-refeição, plano de saúde e remuneração compensatória durante o período de quarentena. A remuneração variável dos diretores, acordada com a Sest, não inclui bônus, gratificações e ganhos baseados em ações.

Benefícios de longo prazo também não são concedidos para executivos contratados temporariamente, inclusive a concessão de empréstimos (prática proibida a todas as instituições financeiras sob regulamentação do Banco Central do Brasil – BCB).

A política de Remuneração Variável Anual (RVA), como forma de participação nos resultados, inclui os membros da Diretoria. A remuneração é prevista em programa próprio e está condicionada à existência de lucro contábil. O valor máximo a ser distribuído, por dirigente, na forma da remuneração variável, limita-se a três vezes o valor-base da remuneração vigente na data do efetivo pagamento, respeitando a mesma atribuída aos demais empregados.

CONSELHEIROS

O teto remuneratório dos membros dos conselhos de Administração e Fiscal, previsto pela Lei 9.292/1996 e pelo Estatuto do BNDES, é de 10% da remuneração mensal média dos membros da Diretoria do Banco.

A remuneração dos membros de nosso Comitê de Auditoria não pode ser inferior a 10% da remuneração média mensal dos diretores nem inferior à remuneração de nosso Conselho Fiscal.

Os membros do Comitê de Riscos, constituído em 2018, têm remuneração de igual valor à dos conselheiros fiscais.

Aos membros dos conselhos de Administração e Fiscal e dos comitês de Auditoria e de Riscos é vedado o recebimento de participação nos resultados.

PLANO DE CARREIRA

No início de 2019, o Projeto Carreiras, que visou a realização de estudos, análise técnica e proposta de aprimoramento das condições de carreira do BNDES, foi concluído, com a entrega de relatório executivo pela consultoria Mercer.

GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (GDI)

Por meio dessa ferramenta, gestores e subordinados acordam suas expectativas em relação a atividades e comportamentos esperados no ano, para posterior monitoramento, avaliação e *feedback*. O GDI conta com três etapas: pactuação, acompanhamento e avaliação.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL

Em 2019, investimos aproximadamente R$ 12,6 milhões em treinamentos, programas de certificação e de idiomas, além de cursos de pós-graduação (com 92 novas participações), totalizando 163.541 horas, em uma média de 62 horas de treinamento por empregado.

Foi destaque do ano passado a realização de novas pós-graduações em transformação digital e em parcerias público-privadas (PPP) e concessões, e de cursos customizados de *banking*, direito digital e *design thinking,* além de treinamento de três turmas no Programa de Desenvolvimento Gerencial.

CARGA HORÁRIA E NÚMERO TOTAL DE PARTICIPAÇÕES EM TREINAMENTOS

TIPO DE TREINAMENTO	CARGA HORÁRIA	QTDE. PARTICIPAÇÕES
Curta duração e certificação	49.000	1.510
Customizado (contratado)	24.243	605
Customizado (instrutoria interna)	18.151	1.101
Exterior	1.754	39
Idiomas	21.849	604
Pós-graduação	46.981	92
On-line (interno)*	1.563	3.126
Total geral	**163.541**	**7.077**

* Considera apenas os treinamentos em formato de ensino a distância (EAD) de produção interna, hospedados em plataforma própria. Cursos EAD externos foram contabilizados nas demais categorias.

eSOCIAL

Cumprimos integralmente nossas obrigações relativas às fases I, II e III do projeto eSocial para transmissão de dados (referentes aos eventos iniciais e de tabela, eventos não periódicos, e eventos da folha de pagamentos, respectivamente) ao Governo Federal. Assim, ao longo de 2019, concentramos nosso trabalho em duas frentes: melhorias na operação das três fases já implementadas; e preparação de processos e ambiente tecnológico para a entrada da fase IV, com eventos de saúde, segurança e medicina no trabalho.

Embora estivesse programada para julho de 2019, a entrada da Fase IV foi postergada pelo Comitê Gestor do eSocial para setembro de 2020, com novo cronograma de implantação divulgado em 2020.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Temos uma política institucionalizada de equidade de gênero e valorização da diversidade que reafirma nosso compromisso permanente com a eliminação de todas as formas de desigualdade e discriminação em nosso ambiente de trabalho e nas instituições de nossa cadeia de relacionamento.

Ser reconhecido como uma empresa inclusiva, capaz de compreender e atender às necessidades da sociedade bem como induzir práticas dos clientes para promover um ambiente livre de discriminação são algumas das diretrizes da referida política. Atualmente, 1,5% de nossos empregados é portador de deficiência.

Ao longo de 2019 foram contratadas 13 pessoas com deficiência para estágio em seis áreas do BNDES. Com isso, ao fim do ano, 17 pessoas com deficiência estagiavam no Banco, 7% do quantitativo de estagiários. Com o intuito de promover sua inclusão, todas elas receberam acompanhamento das equipes do Serviço de Atenção Psicossocial e do Serviço Especializado de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), da entrevista inicial até o término do primeiro semestre de estágio, e também de seus supervisores.

Em junho de 2019, foi realizada, no Centro de Estudos do BNDES, a palestra interativa "Inserção da Pessoa com Deficiência no Mundo do Trabalho", em parceria com o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE). O evento

buscou fortalecer a cultura de inclusão no Banco a partir do desenvolvimento da gestão inclusiva. Seu público-alvo foram gestores de empregados e/ou de estagiários com deficiência e pessoas que trabalham atendendo a empregados e visitantes.

COMUNICAÇÃO INTERNA

Em 2019, produzimos uma campanha comemorativa de 67 anos do BNDES, inspirada no propósito da instituição. O conceito utilizado foi: "Nossa força é o nosso propósito: transformar a vida das pessoas". Foram selecionados dez empregados, entre os homenageados por tempo de ingresso (com 10, 15, 20, 25, 30 e 35 anos de Banco), para gravar videodepoimentos com histórias que marcaram suas carreiras e que ilustram o papel transformador do BNDES para a sociedade. Os vídeos completos e as fotos da cerimônia de aniversário do Banco foram disponibilizados em um *hotsite* interno.

Para a Semana de Ética e Integridade do BNDES, produzimos também uma campanha interna com o tema *compliance*. Um *mix* completo de peças de comunicação, veiculado nos canais internos, buscou dar visibilidade ao assunto e estimular o engajamento dos empregados em atividades como um jogo de realidade virtual, um treinamento *on-line* e uma consulta interna sobre a política de combate à corrupção.

Outras iniciativas importantes foram a divulgação interna dos projetos corporativos 2020 e as ações de comunicação para divulgar e engajar o corpo funcional no cumprimento das metas do Plano Trienal 2020-2022.

PLANO DE PREVIDÊNCIA

Seguindo o Plano de Equacionamento do Déficit Técnico registrado em 31 de dezembro de 2017 pelo Plano Básico de Benefícios (PBB) administrado pela Fundação de Assistência e Previdência Social do BNDES (Fapes), houve redução de benefícios a conceder de pecúlio por morte e pensão, mediante alteração do regulamento e quitação à vista em 2018, e novas contribuições extraordinárias passaram a ser cobradas a partir de março de 2019.

O prazo para equacionamento do déficit de 2017 é de 25 anos, e tais contribuições extraordinárias devem ser realizadas até fevereiro de 2044.

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Temos três comitês formais voltados a saúde e segurança no trabalho (SST), os quais atuam em prol de todos os empregados. São eles a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), as Equipes Auxiliares de Escape (EAE) e as equipes de socorristas.

Os acordos coletivos de trabalho têm englobado temas dessa natureza, tais como a realização de simulações regulares de evacuação do prédio principal do Banco no Rio de Janeiro; o repasse de informações sobre acidentes e doenças profissionais ao sindicato; e a constituição do SESMT comum com a Fapes.

Mantemos atualizado o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e realizamos o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) e demais programas preventivos de saúde, conforme requisitos legais. Todas essas iniciativas colaboram para que registremos taxas reduzidas de absenteísmo, bem como a ausência de atividades que provoquem alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas ao trabalho.

TAXAS DE SST[1]	2019
Taxa de lesões (TL)[2]	7,30
Taxa de doenças ocupacionais (TDO)[3]	zero
Taxa de dias perdidos (TDP)[4]	3,80
Taxa de absenteísmo (TA)[5]	2,70
Óbitos decorrentes de acidente de trabalho ou doença ocupacional	zero

(1) Os dados são referentes ao período entre 1.1.2019 e 31.12.2019.

(2) Frequência de acidentes com lesão. Consideram-se 2.000 horas de exposição anual por trabalhador (NBR 14.280), ou seja, 2.000 horas x nº empregados, com a base de empregados de 31.12.2019. Houve um total de 39 acidentes (10 típicos e 29 de trajeto).

(3) Número de ocorrências de doenças ocupacionais dividido pelo número de empregados

(4) Dias civis, considerados do dia seguinte da lesão até o dia anterior ao retorno. Total de dias perdidos em decorrência de acidentes de trabalho (típico e de trajeto). O total de dias programados é 5 dias/semana x 44 semanas/ano (considerando férias) para cada empregado envolvido. TDP = dias perdidos/dias programados x 100.

(5) Ausências médicas. Exclui domingos e feriados, licenças para estudo, licença-maternidade/paternidade, prorrogação e antecipação, luto, gala e abono acompanhamento. O total de dias programados é 5 dias/semana x 44 semanas/ano (considerando férias) x nº de empregado, com a base de empregados de 31.12.2019. TA = dias ausentes/dias programados x 100.

DESAFIOS E VISÃO DE FUTURO

Com base em um amplo diagnóstico dos desafios do Brasil elaborado em 2019, identificamos três agendas setoriais que consideramos prioritárias para o desenvolvimento do país nos próximos anos e estabelecemos caminhos para contribuir para seu alcance.

INFRAESTRUTURA

O Brasil investe, hoje, cerca de 2% do produto interno bruto (PIB) em infraestrutura. O estoque de capital do setor, como percentual do PIB, teve queda expressiva nos últimos trinta anos e ficou em 36% em 2016 (estimativa mais recente). Para que o país alcance um estoque de capital de 60% do PIB em vinte anos (2039), mais próximo da média das principais economias mundiais (de 70%), a taxa de investimento em infraestrutura teria de aumentar, imediatamente, para 4,2% do PIB.

O setor de infraestrutura é de fundamental importância para a recuperação sustentada do crescimento. Porém, no caso brasileiro, as necessidades de ampliação dos investimentos na área envolvem mais do que apenas mobilizar recursos para financiamento. É necessário estruturar projetos de qualidade, aprimorar marcos regulatórios e desenvolver instrumentos financeiros alternativos que permitam alavancar recursos públicos e privados por meio do compartilhamento de riscos.

ESTRUTURA PRODUTIVA

Em 2018, o Brasil ficou na 161ª posição de 184 países, no *ranking* mundial de crescimento do PIB nesta década. Para dar maior dinamismo à atividade econômica, é preciso recuperar a taxa de investimento, que ainda sofre os efeitos da crise de 2014-2016, da qual a economia ainda não se recuperou plenamente. O mercado de trabalho, apesar do crescimento da população ocupada pelo terceiro ano consecutivo, ainda registrava taxa de desemprego elevada. Em dezembro de 2019, essa taxa alcançou 11,0%, uma redução de 0,6 ponto percentual (p.p.) em relação a 2018. Como reflexo da crise gerada pela pandemia, essa taxa tende a aumentar.

No âmbito dos setores da estrutura produtiva, destaca-se o grande desafio da "transformação produtiva". Para que ela ocorra, é preciso estimular a inovação e a utilização de novas tecnologias; a transformação dos modelos de negócios; e a maior inserção do Brasil na economia mundial. Merece especial atenção também o desenvolvimento da indústria 4.0 no mundo.

Os avanços em internet das coisas (IoT) geram inovações nos modelos de negócios de diferentes setores da economia global, abrindo oportunidades para micro, pequenas e médias empresas (MPME) e para a inserção internacional de empresas brasileiras. No campo dos novos materiais, destaca-se o avanço da nanotecnologia, da mecânica fina e da biotecnologia, assim como a necessidade de apoiar a mineração sustentável.

INFRAESTRUTURA SOCIAL: EDUCAÇÃO, SAÚDE E SEGURANÇA

Em educação, quando se compara o Brasil a outros países, torna-se evidente o problema da qualidade do ensino. No ano de 2015, embora o governo brasileiro tenha aplicado 6,2% do PIB em educação, percentual superior à média dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (5,2%) e de outras economias da América Latina, as notas dos estudantes brasileiros em leitura, ciências e matemática no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa) ficaram abaixo da média na mesma comparação. Paralelamente, novas tecnologias impõem grandes desafios para a requalificação da mão de obra e tornam necessária uma concepção de educação continuada para os trabalhadores.

Na área de saúde, temos, de um lado, o desafio de ampliar e melhorar o acesso da população aos serviços médicos e hospitalares, o que se torna evidente na situação atual de alastramento da Covid-19. Esse desafio é acentuado pelo contexto de aumento de gastos, decorrente do envelhecimento da população, da maior incidência de doenças crônicas, do ressurgimento de doenças infectocontagiosas e da incorporação de novas tecnologias. De outro lado, novas formas de gestão e modelos de pagamento, digitalização e foco em prevenção geram oportunidades para redução de custos e aumento de acesso no setor de saúde, com melhorias significativas na qualidade de vida da população.

Encontrar soluções em segurança, por sua vez, está também entre os principais desafios do país. De acordo com o *Atlas da Violência 2019* (Ipea), houve mais de 65 mil homicídios no Brasil, em 2017. O estudo avalia ainda que a violência tem um impacto negativo equivalente a 5,9% do PIB,

a cada ano. Dentre os problemas, destacam-se a alta incidência de mortes violentas, o baixo grau de elucidação de crimes e a superpopulação carcerária, com elevada reincidência. Atuar nessas questões envolve, por exemplo, integração entre bases de dados das forças de segurança e também delas com o sistema de Justiça; políticas de reinserção na sociedade para ex-presidiários; e ações focalizadas em áreas de alto risco.

Para além desse diagnóstico setorial, é preciso considerar alguns temas transversais que terão impacto disseminado sobre a economia e a sociedade, e que estão também entre nossas prioridades para os próximos anos. São eles:

» a sustentabilidade, que se desdobra em questões como a promoção de uma economia de baixo carbono e a resiliência climática;

» a difusão tecnológica e a inovação, como vetores da transição para a economia 4.0 e para a sociedade digital;

» a ampliação do acesso de MPMEs ao mercado de crédito e de capitais;

» a modernização do Estado, com foco na promoção da eficiência no setor público, e o desenvolvimento territorial, voltado para a redução de desigualdades; e

» a agenda da desestatização, direcionada para atrair investidores privados e melhorar a prestação de serviços públicos e a alocação de recursos públicos.

Diante dos desafios citados, estabelecemos em nosso Plano Trienal 2020-2022 como pretendemos contribuir em cada tema (setoriais e transversais) para de fato transformar a vida dos brasileiros. Com base em um conjunto de 15 entregas, a serem concluídas até 2022, assumimos com a sociedade o compromisso de ajudar o país a superar os desafios e alcançar a visão de futuro apresentados.

Em um cenário de pandemia com fortes consequências sobre a capacidade produtiva do Brasil e de seus principais parceiros comerciais (como do restante do mundo), será necessária uma atuação mais intensa do BNDES para ajudar a amortecer os impactos negativos, provendo crédito e dando liquidez às empresas, entre outras iniciativas. Tendo por base os indicadores econômicos atualmente disponíveis, as medidas emergenciais adotadas por bancos de desenvolvimento internacionais e orientações do Governo Federal, nossa estratégia foi atualizada já em 2020 para reforçar nossa atuação anticíclica.

ENTREGAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO BRASIL 2020-2022

CRÉDITO		
	ENERGIA	Aumento da capacidade instalada de energias renováveis em 2,0 GW e expansão da rede de distribuição de gás natural em 1,6 mil km
	LOGÍSTICA	Implantação, duplicação ou modernização de 2,5 mil km em trechos de ferrovias e de 5,0 mil km em trechos de rodovias
	MOBILIDADE URBANA	Novos sistemas de mobilidade urbana de média e alta capacidade podendo atender a até 1 milhão de usuários/dia útil
	SANEAMENTO	Ampliação do acesso para 5,5 milhões de habitantes às redes de esgoto e de 900 mil, às redes de água
	TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)	Ampliação de serviços de banda larga fixa para 2,5 milhões de domicílios, o equivalente a 8 milhões de pessoas
	EDUCAÇÃO	Apoio, por meio de instrumentos financeiros, à educação básica e/ou profissionalizante de 1 milhão de alunos
	SAÚDE	Construção ou modernização de 150 unidades de saúde do SUS
	SEGURANÇA	Vinte projetos voltados a melhorar a eficiência dos serviços de inteligência em segurança pública nos municípios mais violentos do país
	EMPREGO	Geração ou manutenção de 1,2 milhão de empregos diretos e indiretos, em média, por ano
	MPME	Apoio a 450 mil MPMEs e pessoas físicas
SERVIÇOS E FÁBRICA DE PROJETOS		
	SANEAMENTO	Estruturação de projetos que ampliem em 20 milhões o número de pessoas com acesso a saneamento
	ILUMINAÇÃO PÚBLICA	Estruturação de projetos que levem serviço de iluminação pública eficiente a 14 milhões de pessoas
	LOGÍSTICA	Estruturação de projetos que promovam a gestão privada em portos públicos organizados que representam 30% das trocas comerciais nacionais, e concessão de 20 mil km de rodovias (16 mil km adicionais)
	VENDA DE EMPRESAS	Venda de 15 empresas estatais estaduais e de 15 empresas estatais federais
	FUNDOS IMOBILIÁRIOS	Estruturação de cinco fundos imobiliários

FICHA TÉCNICA

Composição dos cargos em 31 de dezembro de 2019

Presidente da República

Jair Bolsonaro

Ministro da Economia

Paulo Guedes

BNDES

Conselho de Administração

Marcelo Serfaty
Carlos Thadeu de Freitas Gomes
Daniel Sigelmann
Juan Pedro Jensen Perdomo
Mansueto Facundo de Almeida Júnior
Marcelo Sampaio Cunha Filho
Waldery Rodrigues Júnior
Walter Baere de Araújo Filho
William George Lopes Saab

Conselho Fiscal

Eduardo Garcia de Araújo Jorge
Vinícius Mendonça Neiva
Andre Proite – Suplente

Comitê de Auditoria

Otho Cezar Miranda de Carvalho
Ary Joel de Abreu Lanzarin
Paulo Marcelo de Miranda Serrano

Diretoria

Presidente
Gustavo Montezano

Diretores
Ângela Estellita Lins
Bianca Nasser
Claudenir Brito Pereira
Fábio Abrahão
Leonardo Cabral
Petrônio Cançado
Ricardo Barros
Saulo Puttini

BNDESPAR

Conselho de Administração

Fernando Antônio Ribeiro Soares
Antônio Carlos Paiva Futuro
Ary Joel de Abreu Lanzarin
Cláudio Corrêa Vasques
Luciana Pires Dias
Mansueto Facundo de Almeida Júnior
Miguel Ragone de Mattos
Ricardo Moura de Araújo Faria

Conselho Fiscal

Mariângela Fialek
Pedro César Nunes Ferreira Marques de Sousa
Pricilla Maria Santana
Antônio Sávio Lins Mendes – suplente
Bruno Ramos Mangualde – suplente

Diretoria

Diretor-presidente
Gustavo Montezano

Diretores
Ângela Estellita Lins
Bianca Nasser
Claudenir Brito Pereira
Fábio Abrahão
Leonardo Cabral
Petrônio Cançado
Ricardo Barros
Saulo Puttini

FINAME

Conselho de Administração

Gleisson Cardoso Rubin
Antônio Paulo Vogel de Medeiros
Ilana Trombka
Júlio Alexandre Menezes da Silva
Márcio Leão Coelho

Conselho Fiscal

Bruno Monteiro Portela
Luiz Eduardo Mastalir Machado
Paula Bicudo de Castro Magalhães
Aline Ribeiro Dantas de Teixeira Soares – suplente
Joelma Madeiros Henriques – suplente
Roberta Moreira da Costa Bernardi Pereira – suplente

Diretoria

Diretor
Gustavo Montezano

Diretores
Ângela Estellita Lins
Bianca Nasser
Claudenir Brito Pereira
Fábio Abrahão
Leonardo Cabral
Petrônio Cançado
Ricardo Barros
Saulo Puttini

TELEFONES E ENDEREÇOS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

Edserj

Av. República do Chile, 100 | Centro
20031-917 | Rio de Janeiro | RJ

Central de Atendimento

0800 702 6337
www.bndes.gov.br/faleconosco

Ouvidoria

0800 702 6307
Caixa postal: 15054
20031-120 | Rio de Janeiro | RJ
www.bndes.gov.br/ouvidoria

Escritórios

Brasília

Centro Empresarial Parque Cidade
Setor Comercial Sul – SCS
Quadra 9 | Torre C | 12° andar
70308-200 | Brasília | DF
Tel.: 61 3204 5600

São Paulo

Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 510
5° andar | Vila Nova Conceição
04543-906 | São Paulo | SP
Tel.: 11 3512 5100

Recife

Rua Padre Carapuceiro, 858 | 18° e 19° andares
Centro Empresarial Queiroz Galvão
Torre Cícero Dias | Boa Viagem
51020-280 | Recife | PE
Tel.: 81 2127 5800

Coordenação

Gabinete da Presidência
Área de Controladoria

Edição

Gabinete da Presidência
Departamento de Comunicação
Gerência de Editoração e Memória

Coordenação editorial
Fernanda Costa e Silva
Gabriel Canedo
Luisa de Carvalho e Silva

Redação
Flávia Castellan Braga
Gabriel Canedo
Luisa de Carvalho e Silva
Renata Memere Riski
Rodrigo Feyth de Negreiros
Sérgio Maranhão Carijó

Projeto gráfico e diagramação
Refinaria Design

Copidesque e revisão
Expressão Editorial

EDITADO PELO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
DO GABINETE DA PRESIDÊNCIA DO BNDES

AGOSTO DE 2020

BNDES O banco nacional do desenvolvimento

MINISTÉRIO DA ECONOMIA

PÁTRIA AMADA BRASIL GOVERNO FEDERAL