

NOSSA ESTRATÉGIA

Em 2016, em função da mudança de gestão e da necessidade de alinhamento organizacional, realizamos um *workshop* interno envolvendo a Diretoria e os superintendentes, responsáveis por nossas diferentes áreas, com o objetivo de refletir conjuntamente sobre princípios, diretrizes estratégicas e desafios para o período 2017-2018.

Foram apontados, como princípios da instituição, atributos que em conjunto com nossos valores pautam nossas atividades e relacionamentos: transparência, efetividade (impacto e sustentabilidade, e monitoramento e avaliação de resultados), eficiência (controle de custos, agilidade, simplificação de políticas e processo), foco, senso de urgência e visão de cliente.

Nossas novas diretrizes (veja o quadro ao lado) servirão de orientação para escolha dos projetos apoiados, captação e aplicação de nossos recursos, nosso papel a desempenhar e nossos modelos de atuação ao longo dos próximos dois anos.

CRITÉRIO SELETIVO DE APOIO FINANCEIRO

Incentivo a projetos com retorno social maior do que privado por meio de uma seleção criteriosa dos tipos de financiamentos a serem realizados com TJLP.

ALAVANCAGEM NO USO DE RECURSOS

Além de atuarmos em financiamento, ampliaremos nossa atuação para outros modelos de negócio, provendo garantias, estruturando operações ou coordenando processos de desestatização, aproveitando nossa *expertise*.

AMPLIAÇÃO DE ACESSO AO CRÉDITO

Fomentaremos o empreendedorismo ao focar o aumento de competitividade das micro, pequenas e médias empresas (MPME) brasileiras e a inclusão econômica e social por meio do microcrédito.

INFRAESTRUTURA

Concentraremos nossos maiores esforços neste setor, em projetos de saneamento e transporte, por sua capacidade de gerar grande externalidade e impacto no aumento da competitividade e produtividade do país.

INDÚSTRIA

Priorizaremos iniciativas voltadas para o aumento da produtividade e competitividade.

EXPORTAÇÃO

Buscaremos contribuir para a inserção de empresas brasileiras em cadeias globais de valor.

DESESTATIZAÇÃO

Daremos suporte pró-ativo a estados, municípios e ao Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) do Governo Federal, de modo a complementar nossa atuação em infraestrutura, agindo na articulação e estruturação de operações de concessão ou privatização de ativos estatais.

FORTALECIMENTO DO MERCADO DE CAPITAIS E DA GOVERNANÇA DAS EMPRESAS

Estimularemos o desenvolvimento do mercado brasileiro de capitais por meio de instrumentos como *debêntures* e fundos de participação no apoio a projetos e atuaremos na promoção de melhores práticas de governança corporativa.

INOVAÇÃO

Fomentaremos o desenvolvimento e a difusão de tecnologias e capacitações, apoiando operações associadas à formação de ambientes inovadores.

DESENVOLVIMENTO SOCIOAMBIENTAL

Atuaremos com ênfase em energias alternativas, proteção ambiental, saúde e educação, reforçando nosso compromisso com projetos de alta efetividade e que preferencialmente combinem as dimensões de impacto e sustentabilidade econômica, social e ambiental.

PAPEL DE FORMULADOR E INFLUENCIADOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Reforçaremos nosso papel de pensador e indutor de políticas voltadas para o desenvolvimento nacional.

Com base nas diretrizes estabelecidas, definimos alguns projetos corporativos aos quais nos dedicamos institucionalmente por meio de grupos interdisciplinares de trabalho. Consistem em atividades temporárias, com produtos claros e predefinidos, desenvolvidos com o objetivo de alcançar uma diretriz estratégica, enfrentar um desafio interno, ou melhorar o desempenho de um indicador corporativo.

Os temas que receberam atenção especial em 2016 foram: melhoria de acesso das MPMEs ao Banco, transparência, economicidade, desenvolvimento territorial e integridade. Em 2017, além de continuarmos os projetos de transparência e de economicidade, pretendemos abordar temas como estruturação de novos canais de distribuição, estruturação do produto Garantias/Fianças, revisão das políticas de crédito, ampliação do uso do BNDES FGI e educação.

Esse último tema foi foco de um grupo de trabalho em 2016, que contou com diversos empregados de diferentes áreas do Banco. Foram consultados especialistas em educação e avaliadas as possibilidades de atuação no setor. Já em 2017 espera-se avançar nessa agenda, com o estabelecimento do projeto estratégico corporativo que permitirá a definição mais clara das possibilidades de atuação e gargalos existentes.

POLÍTICAS OPERACIONAIS (PO)

Nossas POs especificam os critérios adotados para a aprovação de financiamentos e determinam as condições para futuros empréstimos. Elas refletem nossa missão, visão e valores, princípios e diretrizes, razão pela qual passaram por criteriosa revisão ao longo de 2016, resultando em um

novo grupo de regras colocado em prática a partir de janeiro de 2017.

Por meio da definição de qualificadores dos projetos (inovação, educação e saúde são alguns exemplos), migramos de uma análise por setor para uma análise por tipo de projeto. Dessa forma, quanto mais prioritários forem considerados os qualificadores do projeto, melhores as condições do financiamento concedido, ou seja, maior o percentual que pode ser financiado em TJLP, respeitando os limites máximos de participação do Banco.

O estabelecimento de prioridades levou em conta a possibilidade de geração de retorno social dos projetos e seus impactos em produtividade, geração de empregos, benefícios ambientais, inovação e melhoria na qualidade de vida da população. Nesse contexto, infraestrutura, educação, saúde e meio ambiente são prioritários, assim como as MPMEs.

O processo de reestruturação das POs considerou, além de pesquisas e discussões internas, discussões externas, na forma de seminários, por exemplo, em que foram abordados possíveis papéis do Banco no estímulo ao desenvolvimento nacional.

As novas regras também levam em conta a necessidade da retomada do crescimento econômico e o cenário de restrição fiscal, afetando os apoios diretos e indiretos do Banco e simplificando os instrumentos de financiamento, eliminando sobreposições de linhas e programas.

As novas POs contêm ainda regras para estimular boas práticas de governança das empresas e avanços na metodologia de avaliação de impacto e monitoramento de projetos.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO (M&A)


Fortalecendo nosso sistema de M&A, as novas POs preveem, para fins de enquadramento, a aplicação de metodologia de avaliação dos benefícios esperados para o investimento: a tese do impacto de investimentos em projetos (Tiip).


A metodologia permitirá a maior compreensão do retorno social que pode ser gerado e maior transparência dos benefícios esperados a partir dos financiamentos concedidos.


Para que esse impacto previsto possa ser mensurado posteriormente, está programada a introdução gradual em todas as operações diretas e indiretas não automáticas da ferramenta quadro de resultados (QR). O QR descreverá de forma clara e concisa os indicadores de resultados esperados para o projeto, permitindo uma análise individual de cada um e servindo de guia para o alcance dos objetivos almejados na concessão.

Esses resultados serão mensurados por meio de indicadores de eficácia e indicadores de efetividade. Os primeiros sinalizam quantitativa ou qualitativamente a capacidade da ação de prover os bens e serviços previstos, estando vinculados às entregas decorrentes da execução dos investimentos apoiados. Já os segundos buscam mensurar a influência da ação na vida de terceiros, indo além da entrega imediata para captar os efeitos decorrentes dos financiamentos realizados.

EXEMPLO Eficácia e efetividade no setor de aeroportos

OBJETIVO
 Ampliar a capacidade de tráfego nos aeroportos brasileiros

INDICADOR DE EFICÁCIA
 Extensão de pistas construídas e reformadas, em quilômetros

INDICADOR DE EFETIVIDADE
 Movimentação total de passageiros (passageiro/ano)

Outra ferramenta utilizada complementarmente ao QR é o quadro lógico (QL). Seu objetivo é descrever a cadeia de impactos prevista no apoio a um conjunto de operações, possibilitando uma visão de carteira e não apenas restrita a uma operação pontual. O QL permite conectar as atividades de implementação das ações, seus produtos e serviços e os efeitos deles esperados.

Além disso, para medir impactos de projetos de infraestrutura acima de R\$ 1 bilhão e de demais projetos acima de R\$ 500 milhões, será contratada avaliação externa.