

GOVERNANÇA, CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

A natureza de nossa atuação exige um criterioso processo de gestão, envolvendo diversos comitês; relacionamento com órgãos de fiscalização e controle externos; e o comprometimento e a responsabilidade dos gestores e empregados com a integridade e a transparência na condução de suas atividades.

GOVERNANÇA

Mudança de gestão

Em 1º de junho de 2016, Maria Silvia Bastos Marques tomou posse como presidente do BNDES, sendo a primeira mulher na história do Banco a assumir o cargo. Maria Silvia, que já havia sido diretora do BNDES em 1992, é mestre e doutora em Economia pela Fundação Getúlio Vargas, graduada em Administração Pública e tem uma longa carreira como executiva nos setores público e privado.

A presidente constituiu uma nova diretoria, composta por oito diretores, entre empregados de carreira, profissionais de mercado e do setor público.

Nosso organograma

Estamos organizados em diretorias, cada uma responsável por áreas, que são comandadas pelos superintendentes.

Com a fusão de algumas áreas e a criação de outras, houve uma redução de 25 para 19 superintendências.

Conheça nosso organograma na segunda capa deste relatório

Veja a seguir algumas das principais mudanças em nossa organização interna, ocorridas no segundo semestre de 2016:

Diretoria jurídica

A busca por uma intensificação da independência do serviço jurídico do BNDES motivou sua reestruturação e a criação de uma diretoria específica, à qual a Área Jurídica está vinculada. Procuramos assim, internamente, incrementar a necessária segurança jurídica às atividades e a nosso corpo funcional, ao mesmo tempo que, do ponto de vista externo, objetivamos aprimorar a relação institucional com os órgãos de controle.

Diretoria de controladoria

Visando maior agilidade e independência na geração de informações, reunimos em uma única unidade diversas atribuições típicas de controladoria, até então distribuídas por outras unidades internas. Tal decisão possibilitou o aproveitamento de sinergias, buscando melhoria da qualidade e maior eficiência na geração de informações relevantes para a tomada de decisão pela alta administração.

Monitoramento e avaliação

A criação de um departamento para cuidar de monitoramento e avaliação (antes atribuição de uma gerência) reforçou a importância que damos ao assunto. Entre as atribuições da unidade, podemos destacar o desenvolvimento de metodologias e a coordenação da implantação e gestão dos resultados do Sistema de Monitoramento e Avaliação da efetividade do apoio financeiro concedido pelo BNDES.

Compliance

Em alinhamento com as melhores práticas de mercado, estruturamos um departamento dedicado à temática de *compliance*, que, para nós, abrange as dimensões de conformidade (cumprimento de qualquer norma, interna ou externa, e dos acordos que incidam sobre o BNDES) e integridade (atuação pautada em valores e princípios éticos, além de normas e procedimentos relacionados com a promoção de boas práticas corporativas e prevenção de práticas ilegais, ilegítimas ou antiéticas).

Modelo de governança

Nossa estrutura de governança tem como fundamento o tratamento dos assuntos de forma colegiada, privilegiando a tomada de decisão transparente e coletiva. É composta por: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Diretoria Executiva e comitês específicos.

O Conselho de Administração do BNDES é nosso mais alto grau de governança. Seus membros são nomeados por decreto do presidente da República. Entre suas atribuições estão opinar sobre questões relevantes do desenvolvimento econômico e social do país mais diretamente relacionadas às ações do BNDES; aconselhar a presidente do Banco sobre as linhas gerais orientadoras de suas ações; examinar e aprovar, por proposta da presidente do Banco, as políticas gerais e programas de atuação de longo prazo; e aprovar os balanços patrimoniais e as demonstrações financeiras da instituição.

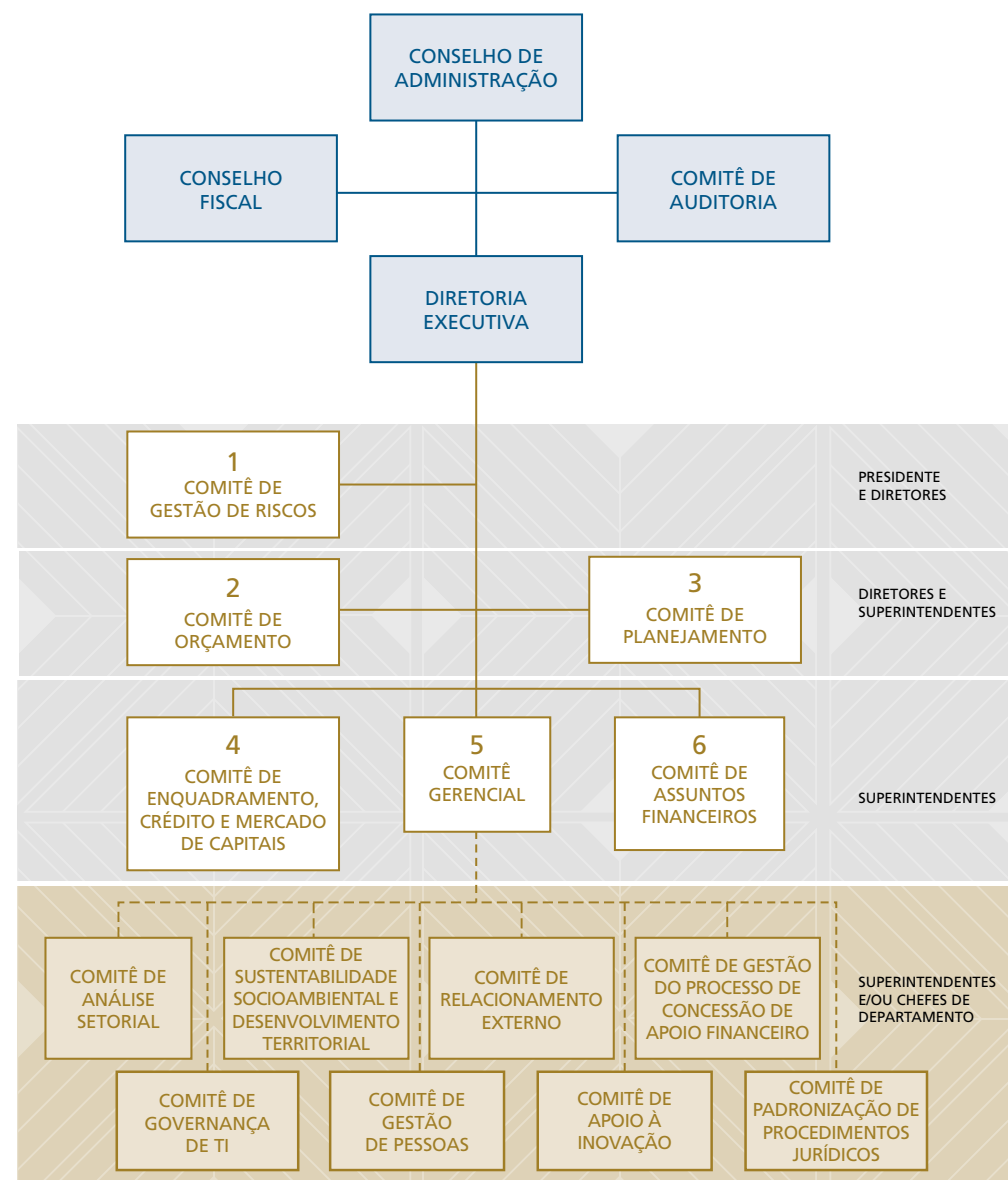
Veja a composição do Conselho de Administração na Ficha técnica

A Diretoria Executiva 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.

Todos esses comitês analisam a eficácia dos processos pertinentes a sua esfera de atuação e se reportam, direta ou indiretamente (em alguns casos a matéria é previamente abordada no **Comitê Gerencial**), à Diretoria, que se reúne semanalmente. Dessa forma, os aspectos econômicos, sociais e ambientais são abordados em todas as esferas de nossa governança.

Ao longo de 2016, foram feitos alguns ajustes na **composição dos comitês do BNDES**, em boa medida como reflexo da reestruturação organizacional ocorrida na instituição no segundo semestre do ano.

A figura a seguir ilustra a organização e a composição dos principais elementos da estrutura de colegiados que vigorou em 2016.



- Veja a composição dos comitês em www.bnades.gov.br/colegiados-bnades
- 1** Comitê de Gestão de Riscos: acompanha o ambiente regulatório relativo à gestão de riscos e controles internos do Banco e conta com três subcomitês específicos: o de Risco de Crédito, o de Risco de Mercado e o de Risco Operacional.
 - 2** Comitê de Orçamento: tem como principal atribuição realizar o monitoramento da execução de nosso orçamento de desembolsos.
 - 3** Comitê de Planejamento (CP): debate os assuntos estratégicos; zela pelo cumprimento das normas relativas ao macroprocesso de planejamento e gestão da estratégia; coordena os processos de definição, formalização, monitoramento e aprendizado da estratégia corporativa; e direciona o processo de execução da estratégia corporativa. O CP conta com o Subcomitê Diretor de Projetos para acompanhar mensalmente os projetos estratégicos corporativos.
 - 4** Comitê de Enquadramento, Crédito e Mercado de Capitais (CEC): discute e delibera sobre os assuntos operacionais de enquadramento, crédito e mercado de capitais.
 - 5** Comitê Gerencial (CG): 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 Planejamento, expressas em nosso plano corporativo e aprovadas pelo Conselho de Administração e pela Diretoria. O CG conta com oito subcomitês para aprofundar as discussões e apoiar a tomada de decisões. Representa também o primeiro nível de debates de temas relevantes para posterior encaminhamento à Diretoria e demais esferas de nossa governança.
 - 6** Comitê de Assuntos Financeiros (CAF): aprecia questões financeiras, contábeis e patrimoniais e zela pela consistência entre as dimensões operacionais, financeiras e de crédito.

Lei das estatais

A Lei 13.303, de 30 de junho de 2016, também conhecida como Lei das Estatais, trouxe importantes mudanças para o Sistema BNDES e para as demais empresas públicas, podendo-se destacar novas regras para nomeação dos dirigentes e membros do Conselho de Administração; observância de requisitos mínimos de transparência, como a divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade; obrigatoriedade de divulgação de toda e qualquer remuneração dos administradores; e definição de que os órgãos de controle devem ter acesso irrestrito às informações necessárias para suas atividades, inclusive as sigilosas.

A Lei das Estatais também fixou um regime próprio de licitações e contratos para as empresas estatais, afastando o regime geral de licitações previsto na Lei 8.666/1993. Esse novo regime, já incorporado às normas internas do BNDES, apresenta regras mais flexíveis, assegurando a competitividade das empresas públicas exploradoras de atividade econômica.

Com a nova lei, tornou-se necessário realizar a revisão e adaptação dos estatutos sociais do BNDES, da BNDESPAR e da FINAME, bem como dos regimentos internos dos conselhos Administrativo e Fiscal.

Em linha com essa mudança, duas novas políticas foram estruturadas:

Política de indicação do Sistema BNDES em colegiados

Em agosto de 2016, concluímos a atualização dos critérios adicionais, para além dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis, que consideramos na indicação de conselheiros para os conselhos de

administração e fiscal das empresas das quais somos acionistas. Entre tais critérios, o profissional indicado deverá possuir experiência prévia de, no mínimo, três anos como conselheiro ou como membro da diretoria executiva de empresas privadas e não poderá, entre outras restrições, estar enquadrado em hipóteses de inelegibilidade previstas na Lei Complementar 64/90, exercer alguns cargos na Administração Pública ou ter atuado em estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado a campanhas eleitorais.

Política de dividendos

A distribuição de resultados do BNDES tem sido feita, historicamente, nos termos de nosso Estatuto Social. Com a nova Lei das Estatais, discutimos com o Tesouro Nacional a implementação de uma política de distribuição de dividendos, complementar ao Estatuto Social, que destina pelo menos 40% de nosso lucro a nossa capitalização. Assim, estabelecemos condições e limites para a distribuição de resultados, possibilitando o fortalecimento de nossa estrutura de capital, a redução de nossa alavancagem e o atendimento às necessidades de capital para fazer frente às exigências prudenciais a que estejamos submetidos. A Diretoria, o nosso Conselho de Administração e o Tesouro Nacional aprovaram os termos do novo normativo, validado em Assembleia Geral do BNDES e com a União em 2017.

Indução de boas práticas de governança

Somos signatários do Corporate Governance Development Framework, compromisso firmado por 34 instituições financeiras de desenvolvimento para promover conjuntamente ações para lidar com riscos e oportunidades

relacionados à governança corporativa de seus clientes e empresas investidas. Entendemos que o estímulo a boas práticas de governança não só traz consequências para a qualidade do apoio financeiro fornecido por nós, mas também tem impacto no fortalecimento do mercado de capitais.

ÉTICA E INTEGRIDADE

Um de nossos valores, a ética é o solo sobre o qual o BNDES vem sendo construído desde sua criação. Assim, exigimos de nossos profissionais uma conduta ética irrepreensível no exercício de suas atribuições. Acreditamos que só há desenvolvimento com ética. Em 2016, não tivemos nenhum caso de corrupção ou multas por não conformidade com leis e regulamentos relativos a nossos serviços e práticas.

Gestão de ética

A gestão de ética é conduzida pela Comissão de Ética do BNDES (CET/BNDES) e pela Secretaria da Comissão de Ética, vinculada à nossa Presidência. Em 2016, a CET/BNDES abriu 82 procedimentos preliminares, nos quais se destacam os seguintes temas: apurações de condutas; pedidos de autorização para o exercício de atividades paralelas, em especial participação em sociedade comercial; presentes e brindes; relacionamento interno; e transação com valores mobiliários.

Nosso Código de Ética teve sua revisão aprovada em abril de 2016, contando com participação direta de nosso corpo funcional, por meio de sugestões enviadas em consulta pública interna. A revisão foi crucial para adequá-lo a novos marcos legislativos, tais como

a Lei de Conflito de Interesses (Lei 12.813/2013), a Lei da Empresa Limpa (Lei 12.846/2013) e a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011). Foram incluídas questões como a menção expressa de repúdio ao assédio moral e a outros tipos de violência psicológica, e também a obrigação de cumprir as diretrizes sobre combate à corrupção e prevenção à lavagem de dinheiro e combate ao financiamento ao terrorismo, bem como de não compactuar com quaisquer atos de fraude e corrupção.

Em 2016, destaca-se a reformulação do *site* da Comissão de Ética, que buscou tornar a plataforma *on-line* mais acessível aos empregados, facilitando a comunicação de eventuais desvios éticos para a devida apuração.

Política Corporativa de Compliance e Programa de Integridade

Foram aprovados pelo Conselho de Administração, em 2016, a Política Corporativa de *Compliance* e o Programa de Integridade, construídos em consonância com as boas práticas adotadas pelo mercado e preconizadas pelos reguladores, orientando-se, sobretudo, pelo Decreto 8.420/2015 e pelo *Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais*, publicado pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU).

Esses documentos elencam, além das medidas tomadas pelo Banco, os princípios e as diretrizes para fortalecimento da cultura de conformidade, ética e integridade em todas nossas atividades e operações.

Participações e adesões a iniciativas

Em 2016, participamos de discussões sobre ética e integridade, aderindo a diferentes grupos e iniciativas. Um deles foi o Grupo Compliance Rio, que teve a reunião inaugural em nossas dependências e congrega profissionais de empresas públicas e privadas, bancos, escritórios de advocacia, consultorias, universidades e entidades do terceiro setor, situados no Rio de Janeiro. Reúne-se mensalmente e tem por objetivo a disseminação de conhecimentos e a troca de experiências e informações entre seus membros, mediante a realização de reuniões, palestras e apresentações.

Também aderimos à Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla), uma iniciativa sob a coordenação do Ministério da Justiça e Segurança Pública, formada por mais de setenta órgãos dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, além da sociedade civil, que atuam, direta ou indiretamente, na prevenção e no combate à corrupção e à lavagem de dinheiro, formulando ações que deverão ser executadas a cada ano.

Em abril, aderimos ao Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, iniciativa central do projeto Empresa Limpa, que é coordenado pelo Instituto Ethos. Constituído de sete compromissos fundamentais, com procedimentos para a prevenção da corrupção e a difusão dos princípios entre a cadeia de valor, o pacto baseia-se na Convenção da ONU Brasil contra a Corrupção, na Carta de Princípios de Responsabilidade

Social, no 10º princípio do Pacto Global e nas diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Por último, no âmbito das Recomendações de Medidas Anticorrupção em Créditos Públicos à Exportação da OCDE, participamos pela primeira vez do mecanismo de divulgação de práticas de prevenção e combate à corrupção de funcionários públicos estrangeiros por parte das empresas exportadoras apoiadas pelo Banco. Também tomamos parte na iniciativa conjunta com os demais países aderentes às Recomendações de Medidas Anticorrupção em Créditos Públicos à Exportação da OCDE, a fim de aprimorar tais medidas com base na experiência das respectivas agências públicas de crédito à exportação e nas contribuições de organizações internacionais representantes da sociedade civil.

Auditoria

Nossa unidade de auditoria interna, vinculada diretamente ao Conselho de Administração, coordena nossa interlocução com os órgãos externos de controle e supervisão, tais como o Tribunal de Contas da União (TCU), a CGU e o Banco Central do Brasil.

Em 2016, recebemos diligências e passamos por auditorias, que, juntas, totalizaram 974 demandas por informações, todas devidamente tratadas. Em resposta aos apontamentos da auditoria interna, foram 279 planos de ação apresentados, dos quais aproximadamente 62% foram totalmente executados até o fim do exercício.

Leia mais na seção
Nossos relacionamentos

Relacionamento com órgãos de controle

Realizamos planos de trabalho, eventos e acordos com os órgãos de controle, no intuito de melhorar a governança e a transparência de nossas ações e reforçar nosso comprometimento e responsabilidade com a lisura e a probidade na condução de nossas atividades.

Ao longo de 2016, foram realizados diversos encontros e reuniões específicas da presidente e dos diretores com representantes dos órgãos de controle. Também promovemos atividades de prevenção às infrações éticas, com participação dos referidos órgãos.

Um dos destaques foi o evento “Ética, integridade e transparência no BNDES”, realizado no mês de março, que contou com a participação do então ministro da CGU, Luiz Navarro. Na ocasião, foi assinado acordo de cooperação técnica com o compromisso de ambas as partes em ceder insumos para atividades de ensino, compartilhamento de treinamentos e cursos de capacitação e cooperação para aprimoramento do programa de integridade do BNDES.

Como resultado desse acordo, foi realizada em dezembro a 1ª Semana de Ética e Integridade do BNDES, em homenagem ao Dia Internacional contra a Corrupção, com um painel sobre conflito de interesses, que contou com a presença de representantes da CGU e do Pacto Global da ONU. Durante a semana, também foi realizado evento destinado aos altos executivos do Banco, com a participação da CGU.

Acesse
www.bndes.gov.br/transparencia

Elaboramos, ainda, um plano de trabalho no que concerne ao apoio às exportações, definindo ações e seus respectivos cronogramas de implantação com vistas a atender às determinações e recomendações do TCU, bem como promover outras melhorias no processo de concessão de crédito e acompanhamento das operações. O plano foi apresentado ao TCU em setembro de 2016 e será objeto de monitoramento regular pelo órgão.

TRANSPARÊNCIA

Projeto corporativo Transparência

O projeto corporativo Transparência concentra iniciativas desenvolvidas por diversas áreas para conferir maior visibilidade, divulgação e compreensão, por parte de nossos públicos de interesse, de diversos aspectos relacionados a nossa atuação. Entre as principais iniciativas entregues até dezembro de 2016, está o lançamento do **novo site**, com uma seção específica dedicada à **Transparência**.

Acesso à informação

Nosso **site** é a principal ferramenta de transparência ativa do Banco. No portal estão, por exemplo, as informações sobre fontes de recursos, relatórios de prestação de contas, informações sobre compras e contratos e estatísticas de desembolso de recursos.

Dispomos ainda do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), para o recebimento de solicitações de informações, amparadas pela **Lei de Acesso à Informação**.

Saiba mais na seção
Nossos relacionamentos

ENTENDA OS TIPOS DE SIGILO PREVISTOS EM LEI

Todas as informações do BNDES que não são enquadradas como sigilosas são disponibilizadas à sociedade, segundo orientações da Lei de Acesso à Informação. Veja abaixo os tipos de sigilo aos quais estamos sujeitos:

Sigilo bancário

O sigilo bancário deve ser entendido como o direito individual de clientes e de terceiros à manutenção da confidencialidade de seus dados econômicos e financeiros. Assim, as instituições financeiras têm o dever de não 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

O 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, cuja divulgação pode acarretar danos materiais ou morais, tais como marcas, patentes, *know-how* e segredos industriais.

GESTÃO DE RISCOS E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Para realizar nossa missão, precisamos ser uma instituição financeiramente saudável e robusta. Para isso, buscamos diversificar produtos, fortalecer nossa estrutura patrimonial e gerir os riscos aos quais estamos expostos.

GESTÃO DE RISCOS

Um dos principais objetivos de nossa gestão de riscos e controles internos é contribuir para nossa sustentabilidade financeira, por meio da mensuração e do monitoramento dos riscos aos quais estamos expostos (veja o quadro ao lado) e da avaliação dos controles internos.

Um destaque de 2016 foi o desenvolvimento de um *framework* de apetite a riscos global, que consistiu na proposta de definição de limites mínimos aceitáveis para nossos principais indicadores prudenciais, com previsão de desdobramento para os riscos de mercado, de crédito e operacional. Essa proposta passa por um processo de consolidação e será implantada em 2017 como um projeto-piloto.

Outro acontecimento relevante foi a implementação de um novo sistema de gestão de risco de mercado. Os principais ganhos são: (i) possibilidade de customização de modelos de apreçamento, permitindo a valoração mais precisa de instrumentos financeiros não padronizados (exóticos); (ii) maior resolução, dada a possibilidade de mensurar o risco individual de cada um

	PRINCIPAIS RISCOS	AÇÕES DE MITIGAÇÃO
MACROECONÔMICOS	Mudanças na conjuntura macroeconômica O retorno financeiro de nossas operações depende do desempenho da economia brasileira, dado 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.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 (CAF).
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 BM&FBovespa, 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.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desenvolvimento de metodologia para auxiliar a alta administração na definição do apetite a risco de mercado. ◆ Implantação do módulo de risco de mercado de um sistema que irá integrar as atividades da gestão da carteira de <i>renda variável</i> e a análise de risco e retorno correspondente, desde a etapa de negociação de ações e debêntures até a contabilização e análise de risco.
DE CRÉDITO	<p>Concentração da carteira de crédito A carteira reflete a característica de concentração observada no mercado empresarial brasileiro.</p> <p>Deterioração do crédito Redução da qualidade da carteira de crédito em momentos de conjuntura econômica desfavorável.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estabelecimento de indicador de risco de concentração de forma a subsidiar o processo decisório. ◆ Desenvolvimento de 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.
OPERACIONAIS	Falhas operacionais Perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos, inerentes a qualquer negócio.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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. ◆ Estruturação de iniciativas para o aprimoramento do processo de identificação de riscos de fraude e para a identificação e monitoramento de indicadores-chave de risco. ◆ Aperfeiçoamento da estrutura de contingência para suportar a indisponibilidade de sistemas de tecnologia da informação. Nesse último ano, essa estrutura foi testada pela perspectiva tanto tecnológica quanto de negócios, sendo que os resultados apresentaram evolução em aspectos relevantes do processo de recuperação de dados.
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.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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.
SOCIOAMBIENTAIS	Risco de imagem e crédito associados a operações que gerem danos socioambientais Possibilidade de ocorrência de perdas decorrentes de danos socioambientais associadas à deterioração da imagem da instituição.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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).

dos cerca de três milhões de contratos ativos de nossa carteira; e (iii) automação de rotinas, demandando menos tempo de acompanhamento por parte de nossos empregados.

Aprimoramos, ainda, a gestão dos riscos operacionais, com o desenvolvimento de uma metodologia específica para avaliação de riscos associados à fraude.

Concluímos a configuração de todas as metodologias de classificação de risco de crédito na plataforma Financial Analysis and Credit Tools (FACT), dando continuidade à automação do processo de elaboração das classificações de risco e integração a nossos demais sistemas, iniciada em 2015. Entre esses sistemas, destaca-se mais uma fase do sistema de risco de crédito, entregue no começo do ano, que possibilita o controle informatizado e descentralizado dos limites de crédito de nossos clientes.

Também cabe mencionar o novo sistema de garantias, que entrou em atividade em 2016 e está integrado ao sistema de risco de crédito, permitindo que alterações à estrutura de garantias das operações sejam prontamente refletidas na exposição e margem para operar de nossos clientes.

As metodologias de monitoramento de risco de crédito avançaram em duas frentes importantes: grandes exposições e autoavaliação de capital. A primeira permitirá identificar fatores externos que possam contribuir para a deterioração da qualidade do crédito das principais exposições e, com isso, propor medidas mitigadoras com alguma antecedência. A segunda permitirá avaliar de forma mais realista o risco a que nossa carteira de crédito está exposta e também atender

às crescentes exigências de órgãos reguladores de estimar e informar tais medidas em relatórios regulamentares.

Nossa adesão ao Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) é outro tema importante. Desde nossa integração, em junho de 2014, o retorno financeiro já superou significativamente o investimento inicial para aderir ao sistema.

A entrada no SPB permite a manutenção de nossa própria conta Reservas Bancárias no Banco Central do Brasil e a comunicação direta com os demais participantes via Rede do Sistema Financeiro Nacional (RSFN). A mudança hoje possibilita liquidar diretamente nossas transações financeiras, prescindindo, assim, de intermediação de outras instituições para realizar pagamentos, receber notificações de crédito, entre outras atividades.

Com isso, temos maior agilidade para processar pagamentos e recebimentos, maior autonomia para

gerir as disponibilidades financeiras do Sistema BNDES e possibilidade de administrar diretamente nossa carteira de *hedge cambial*.

Vale destacar ainda que divulgamos, trimestralmente, informações qualitativas e quantitativas sobre a estrutura e os processos de gerenciamento dos riscos de crédito, mercado e operacional da instituição, por meio do **Relatório de Gestão de Riscos**.

Dentre os indicadores utilizados em nossa gestão de riscos, destaca-se o acompanhamento dos índices de capital exigidos pelo Banco Central. Conforme os normativos emitidos pelo regulador, devemos manter capital – denominado de patrimônio de referência – suficiente para cobrir o total de nossos ativos ponderados pelos riscos de crédito, de mercado e operacional.

Conforme a tabela abaixo, é possível perceber que a parcela de ativos ponderados pelo risco de

Leia no site:
www.bndes.gov.br/gestao-de-riscos

RECURSOS PRÓPRIOS E ATIVOS PONDERADOS PELO RISCO (R\$ MILHÕES)	DEZ. 2014	DEZ. 2015	DEZ. 2016
Patrimônio de Referência (PR)	97.851	94.997	135.620
(+) Capital Nível I	65.234	63.331	90.413
Capital Principal (CP)	65.234	63.331	90.413
Capital Complementar (CC)	-	-	-
(+) Capital Nível II	32.617	31.665	45.207
(-) Deduções do PR	-	-	-
Ativos Ponderados pelo Risco (RWA)	615.706	644.331	624.850
(+) de Crédito	575.861	601.621	534.199
(+) de Mercado	28.055	16.981	58.312
(+) Operacional	11.790	25.729	32.339
Índice de Basileia + ACP (PR/RWA) (mínimo regulatório = 10,5%)	15,89%	14,74%	21,70%
Índice de Capital Nível I + ACP (NI/RWA) (mínimo regulatório = 6,625%)	10,59%	9,83%	14,47%
Índice de Capital Principal + ACP (CP/RWA) (mínimo regulatório = 5,125%)	10,59%	9,83%	14,47%

crédito é a mais expressiva em nossa instituição e que nossos índices de capital encontram-se confortavelmente acima dos valores mínimos exigidos pelo regulador.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Do ponto de vista financeiro, um dos principais acontecimentos do ano foi a liquidação antecipada de R\$ 100 bilhões em dívidas com a União. O objetivo foi alinhar nossa atuação à política econômica do Governo Federal, sem prejudicar nossa capacidade operacional nos próximos anos.

Para dirimir dúvidas jurídicas acerca de possível infração ao artigo 37, inciso II, da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), o TCU julgou o assunto em novembro de 2016 e concluiu pela legalidade do pagamento antecipado ao Tesouro Nacional, inclusive considerando-o meritório, desde que os recursos sejam usados exclusivamente para a redução da dívida pública.

De acordo com os fluxos de caixa projetados até 2019, a devolução antecipada dessa quantia não comprometerá a capacidade de liquidez e de atendimento da demanda por desembolsos prevista. A expectativa é de que os fluxos de desembolsos voltem a seus padrões históricos anteriores à crise mundial iniciada na segunda metade da década passada.

Ainda a respeito de nosso **fundings**, é preciso registrar que demos continuidade a parcerias institucionais com organismos multilaterais e agências oficiais de crédito para viabilizar investimentos em desenvolvimento sustentável.

Destacamos a mais recente operação de empréstimo aprovada com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), nosso principal

credor externo, no valor de US\$ 750 milhões, com o objetivo de apoiar projetos de energias renováveis, como eólica, solar e biomassa, e projetos de eficiência energética.

A operação já foi aprovada pelas instâncias competentes de ambas as instituições, que aguardam a autorização da prestação de garantia pelo Senado Federal brasileiro para dar sequência à assinatura do contrato.

Em 2016, alteramos a metodologia de definição do **spread** básico de nossas operações de crédito, tendo sido excluídas do modelo as rentabilidades das carteiras de **renda variável** e de tesouraria.

Como resultado, a meta de rentabilidade sobre nosso ativo total, a ser buscada pela meta global de **spread** básico, passou a ser incidente apenas para o total de ativos da carteira de crédito.

Dessa forma, a meta global de **spread** básico passou a ser definida como a margem necessária para cobrir as despesas operacionais e garantir uma meta de rentabilidade sobre os ativos do consolidado do Sistema BNDES, independentemente do patrimônio líquido e do montante de dividendos distribuídos à União.

Visando mais eficiência, outra mudança em 2016 foi o aperfeiçoamento de nosso modelo de orçamento, que possibilitará maior conhecimento sobre a rentabilidade das linhas e programas que operamos e, conseqüentemente, obtenção de informações de melhor qualidade para gestão de custos e para tomada de decisões.

Além de planejar as despesas administrativas por unidade, com o acompanhamento mensal dos desvios, como já fazíamos até 2016, a partir de 2017 passaremos a fazer a projeção para todo nosso resultado, e com detalhamento por **área** e

departamento. Dessa forma, as unidades terão um planejamento de lucro para o ano, com a decomposição desse resultado por rubrica contábil.

INADIMPLÊNCIA, CAUSAS E COMO MITIGAMOS

A inadimplência dos créditos que concedemos atingiu 2,81% em 31.12.2016. Apesar dessa taxa ser superior à observada no fim de 2015, ainda está 0,9 ponto percentual abaixo da taxa do Sistema Financeiro Nacional, que alcançou 3,71% no período.

Tal aumento se deve, principalmente, ao prolongamento do ciclo recessivo e a casos específicos de grandes exposições.

É importante ressaltar que estamos continuamente aperfeiçoando nossa política de crédito, buscando, no tocante à inadimplência, minimizar a perda esperada por meio da adoção de mecanismos consagrados, como a obrigatoriedade de constituição de garantias nos créditos concedidos.

Além disso, conforme exigência do Banco Central do Brasil, constituímos provisões de acordo com a classificação de risco das operações e com o período de atraso de pagamentos de obrigações financeiras. Analisamos periodicamente a necessidade de constituição de provisão complementar em função de outros fatores, como risco setorial por exemplo. Dessa maneira, mantemos capital suficiente para absorver eventuais perdas. O cenário econômico desfavorável e o aumento do risco de crédito em 2016 implicou a constituição de provisões regulatórias da ordem de R\$ 9,49 bilhões, com recuperação de créditos de R\$ 0,33 bilhão, resultando em uma despesa de R\$ 9,16 bilhões no fim do exercício.

Saiba mais na seção *O Banco do desenvolvimento do Brasil*

Conheça nosso organograma na segunda capa deste relatório