

# NOSSA ESTRATÉGIA

Iniciamos em 2017 um amplo processo de reflexão e planejamento estratégico, abrangendo a formulação de um plano de negócios e de diretrizes estratégicas de curto, médio e longo prazos, que devem orientar nossa atuação no horizonte de 2018 a 2030.

## REFLEXÃO ESTRATÉGICA

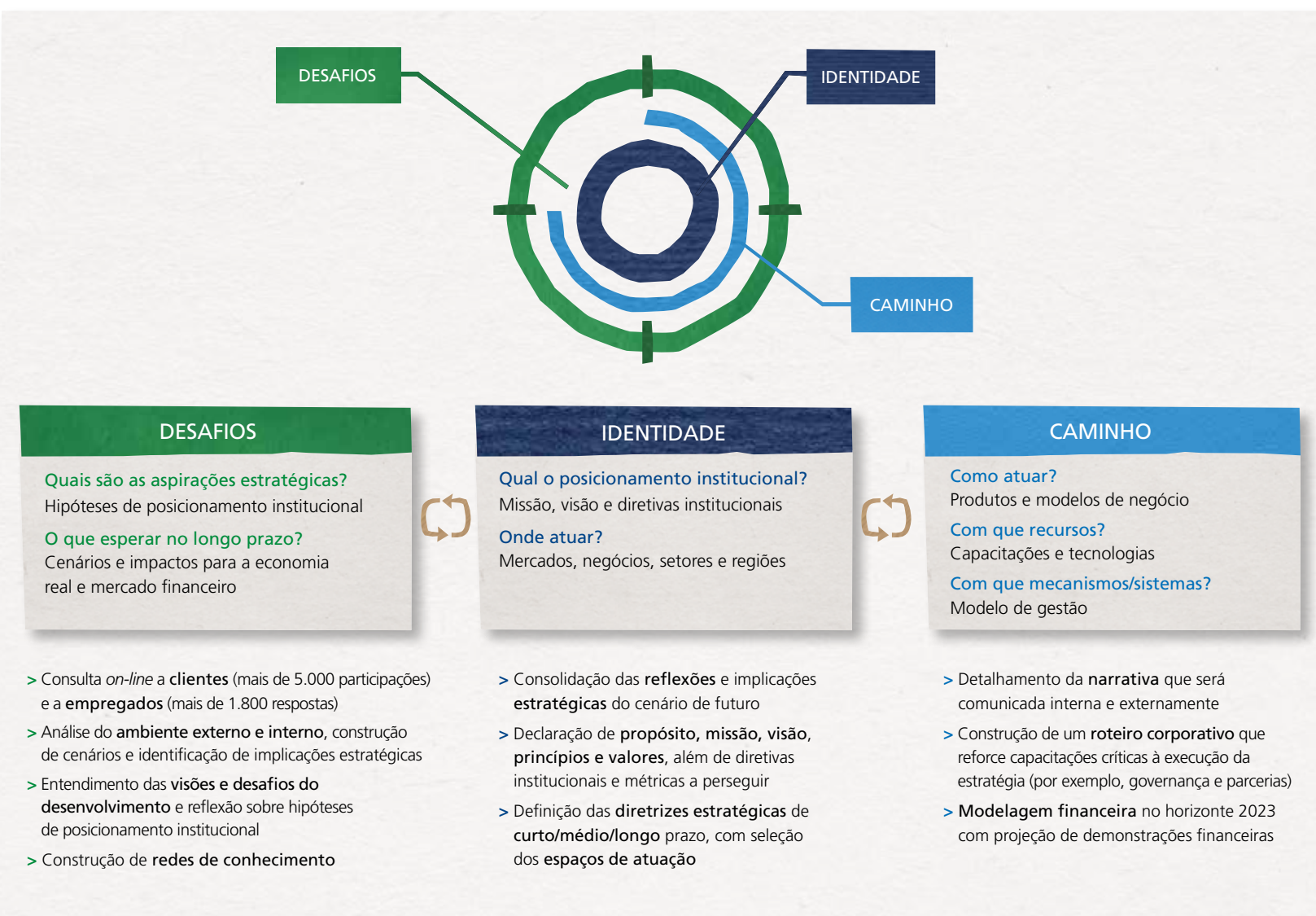
Com o intuito de fortalecer o planejamento estratégico em organizações públicas, a Lei das Estatais (Lei 13.303, de 30 de junho de 2016) estabeleceu para as empresas estatais a obrigação de aprovação pelo Conselho de Administração de um plano de negócios para o exercício anual seguinte e de estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos cinco anos.

INDICADORES GRI:  
102-16 | 102-26

Saiba mais na seção Sustentabilidade financeira

Essa lei veio ao encontro de nossas intenções de promover um amplo processo de reflexão e planejamento estratégico, do qual temos um longo histórico no Banco e que se fez premente com acontecimentos recentes como o fim da TJLP e as devoluções antecipadas ao Tesouro Nacional.

Com o apoio da consultoria Roland Berger Strategy Consultants, iniciamos em agosto de 2017 o projeto "Desenvolvendo futuros", que foi dividido em três etapas, conforme imagem abaixo.



## DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

### DESENVOLVIMENTO REGIONAL

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

### ESTRUTURA PRODUTIVA

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

### SUSTENTABILIDADE

Apoiar a migração para a economia verde dando protagonismo ao Brasil.

### INOVAÇÃO

Estimular a inovação e o empreendedorismo como alavanca de desenvolvimento.

### MERCADO DE CAPITAIS

Desenvolver o mercado, promovendo o *crowding in* e a indução de boas práticas.

### INFRAESTRUTURA

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

### EDUCAÇÃO, SAÚDE E SEGURANÇA

Aumentar o nível de qualificação e os padrões de produtividade do trabalho e melhorar as condições atuais de saúde e segurança pública.

Como resultado do projeto, revisamos nossa identidade institucional; definimos diretrizes estratégicas de curto, médio e longo prazos; mapeamos e analisamos os riscos da estratégia; e formulamos um plano de negócios. O trabalho também envolveu a definição de objetivos estratégicos, um roteiro com os principais caminhos e marcos que devemos seguir para alcançar nossa visão de futuro, bem como a sistemática de monitoramento do ambiente externo e dos indicadores correspondentes aos objetivos definidos.

Em março de 2018, a nova identidade institucional e as diretrizes estratégicas foram apreciadas e aprovadas pelo Conselho de Administração.

### BRASIL, PAÍS DESENVOLVIDO

O planejamento estratégico estabeleceu como visão "tornar o Brasil um país desenvolvido até 2035". Essa não é uma

visão do BNDES, mas sim um sonho compartilhado, o qual se pretende alcançar com o apoio de diversas outras organizações e da sociedade.

A fim de materializar o que constitui essa visão e o tamanho do desafio, consideramos um cenário em que se atinge uma renda *per capita* de cerca de US\$ 25.200 e um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,864. Isso levaria o Brasil a níveis de renda e IDH semelhantes aos de países como Portugal e Grécia hoje e envolveria um crescimento médio da renda *per capita* de 2,7% ao ano entre 2018-2035 (o que implicaria crescimento do PIB de 3,2% em média), melhorias na educação e na saúde.

Orientados por essa visão, redefinimos nossas diretrizes estratégicas em três grandes verticais e quatro espaços transversais de atuação, conforme a figura acima.

## IDENTIDADE INSTITUCIONAL

### 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 financeiras que adicionem investimentos para o desenvolvimento sustentável da nação brasileira.

### VISÃO DE FUTURO

**Perspectiva para o país:** Tornar o Brasil um país desenvolvido até 2035.

### Perspectiva estratégica institucional:

Ser reconhecido como o banco de desenvolvimento do Brasil pela sua relevância e efetividade.

## REDES DE CONHECIMENTO

A fim de fornecer informações para o processo de reflexão estratégica e estimular o compartilhamento contínuo de conhecimentos, foram mapeadas e estruturadas redes de conhecimento divididas em 12 temáticas: inteligência de mercado, socioambiental, *fintechs*, inovação, educação, efetividade, cultura e competências, infraestrutura, relacionamento externo, saúde, desenvolvimento regional e cidades inteligentes.

Cada uma das redes, composta por especialistas de diversas áreas do Banco, ficou responsável por alimentar as diferentes frentes de trabalho e prestar suporte ao desenvolvimento de entregas do planejamento. Essas redes continuarão atuando após o fim do planejamento, com o objetivo de alimentar periodicamente a reflexão institucional. O intuito é construir uma ponte entre a geração de conhecimento e o pensamento estratégico. As redes inicialmente foram compostas por empregados do Banco, mas entre seus objetivos está o de agregar participantes externos, contribuindo para o nosso diálogo com outras organizações e representantes da sociedade.

## PROJETOS CORPORATIVOS 2017

Ao longo do ano, envolvemos nosso corpo funcional também em diferentes projetos corporativos, em sintonia com direcionamentos estratégicos já mapeados anteriormente. Em 2017, essas iniciativas incluíram a estruturação de novos canais de distribuição para nossas linhas e produtos, como um aplicativo para MPMEs e uma interface eletrônica para uso do Cartão BNDES em outros *sites*, e a implementação do **BNDES Online**. Trabalhamos também na revisão da metodologia de

Saiba mais na seção  
Nosso desempenho > MPMEs

credenciamento de máquinas e equipamentos, incorporando elementos intangíveis entre os requisitos de elegibilidade, bem como na reformulação do produto BNDES Fianças e Avais e na estruturação de fundos de dívida corporativa.

Outros temas que estiveram no foco de nossos esforços ao longo do ano foram um novo desenho de processo de concessão de apoio financeiro mais rápido e com controles mais eficientes; a elaboração de um planejamento estratégico de comunicação; e a melhoria da governança e dos processos que garantem o acesso da sociedade a informações sobre nossa atuação.

No projeto Educação, foi feita ampla escuta a instituições e especialistas externos e definimos princípios e diretrizes para orientar nosso apoio a projetos relacionados à educação e ao desenvolvimento de capital humano, orientando **ações de curto e médio prazo** e dando contribuições para o processo de planejamento estratégico de longo prazo do BNDES.

## CRENCIAMENTO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Para que possamos financiar a comercialização de máquinas, equipamentos, sistemas e componentes de forma automática, trabalhamos com a habilitação dos fornecedores desses produtos no Credenciamento de Fornecedores Informatizado (CFI) do BNDES. Para se habilitar, o fornecedor deve exercer no país atividade industrial compatível com seus concorrentes no setor e comprovar o índice de nacionalização exigido para o produto. A qualidade ou o desempenho técnico-operacional do produto não é avaliado.

Em 2017, foi aprovada pela Diretoria do BNDES uma revisão da metodologia de credenciamento, que entrará em vigor em 3 de dezembro de 2018, substituindo os atuais critérios de índice de nacionalização baseados no preço de venda e no peso.

A nova metodologia estabelece o chamado Índice de Credenciamento (IC), que, além de considerar a participação dos custos de fabricação, da mão de obra e dos serviços nacionais na produção do bem, incorpora elementos qualitativos relativos aos investimentos em inovação, inserção externa, mão de obra qualificada, valor adicionado e conteúdo tecnológico do produto, modernos vetores de uma política de adensamento produtivo.

Outra vantagem reside no fato de que a nova metodologia reconhece a heterogeneidade do setor de máquinas e equipamentos industriais, conferindo flexibilidade para o fabricante e sendo adaptável aos diferentes setores passíveis de receberem apoio.

A nova medida contribuirá para incentivar ainda mais os investimentos em capacidade produtiva e pesquisa, incentivando a ampliação da produtividade, da competitividade e da inserção da indústria nacional em cadeias globais de produção e em mercados internacionais de bens de capital, além da geração de empregos qualificados e renda.

Leia mais em  
Desafios e visão do futuro

## PROJETOS CORPORATIVOS 2018

No âmbito da nova reflexão estratégica, estruturamos 12 macroprojetos de implementação do planejamento, com o objetivo de dar conta de nossos maiores e **mais imediatos desafios**.

## INICIATIVAS INOVADORAS INTERNAS

A fim de estimular a inovação internamente, lançamos em 2017 o programa *ideiaLab*, que contou com a participação voluntária de representantes de todas as nossas áreas, mobilizando mais de quatrocentos funcionários em sua etapa de formulação de ideias.

Das mais de trezentas ideias cadastradas na plataforma digital do programa – nas categorias de produtos e serviços, formas de diálogo com a sociedade e eficiência de

Saiba mais em  
Nosso desempenho > Educação

processos –, as dez mais votadas pelo corpo funcional seguiram para avaliação dos superintendentes, que escolheram aquelas de maior impacto e viabilidade para implantação ao longo de 2018. O primeiro lugar ficou com a criação de uma Área de Comunicação e Relacionamento Institucional para melhor interação com nossos públicos; e o segundo com a criação de um “criptotítulo” baseado na tecnologia *blockchain*. As demais ideias foram encaminhadas às áreas responsáveis para avaliação de interesse, viabilidade e cronograma de implementação.

Realizamos também nossa primeira maratona de programação (*Hackathon BNDES*), que reuniu mais de cem empregados e resultou no desenvolvimento de trinta protótipos de aplicativos móveis para atender a nossas necessidades de negócio.

Ao longo do ano, promovemos ainda eventos internos e visitas a outras organizações para explorar casos de referência em inovação e transformação digital. Um resultado disso será o acordo de cooperação com o banco de desenvolvimento alemão KfW, para o desenvolvimento de aplicações da tecnologia *blockchain* no aumento da transparência e da eficiência no uso de fundos públicos.

## 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.

Após uma revisão ampla das POs, que entraram em vigor em janeiro de 2017, fizemos uma nova atualização no fim do ano com o objetivo de incorporar a mudança no custo financeiro dos financiamentos do BNDES decorrente da TLP.

Saiba mais na seção  
O Banco do desenvolvimento do Brasil

Além da previsão da adoção da nova taxa, a atualização das POs realizada em 2017 trouxe outros ajustes importantes:

- **Participação máxima em TLP:** alteramos os níveis máximos de participação em TLP em nossos financiamentos. Projetos relacionados a temas que consideramos prioritários, por seu alto impacto na promoção do desenvolvimento sustentável, passam a contar com até 80% de participação em TLP. Já para nossas linhas denominadas padrão, esse limite fica em no máximo 60%.
- **Aquisição de máquinas para MPMEs:** por meio da linha BNDES Finame, passamos a financiar até 100% do valor de máquinas e equipamentos adquiridos por micro, pequenas e médias empresas.
- **Classificação de porte:** ampliamos o limite máximo de faturamento, de R\$ 3,6 milhões para R\$ 4,8 milhões, para enquadramento no segmento de pequena empresa, em adequação à Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.
- **BNDES Giro:** Buscando suprir a necessidade de capital de giro das empresas em um momento de recuperação da economia, prorrogamos a vigência do BNDES Giro até 31 de dezembro de 2018, estabelecendo uma dotação orçamentária de R\$ 32 bilhões para o programa – R\$ 27 bilhões para operações indiretas e R\$ 5 bilhões para operações diretas.

No início de 2018, em continuidade às adequações necessárias pela entrada em vigor da TLP e pela finalização do processo do planejamento estratégico, novos ajustes foram realizados. As principais mudanças foram: alongamento dos prazos máximos de financiamento, cálculo dos limites de participação atrelados ao investimento total e redução do *spread* básico.

O alongamento dos limites para estabelecimento de prazos, tanto de carência quanto de amortização, irá beneficiar, sobretudo, os financiamentos em projetos de infraestrutura. Investimentos em ferrovias, rodovias, hidrovias e mobilidade urbana poderão ter prazos de até 34 anos. Há outras três faixas de prazo: até 24 anos, para projetos de energias alternativas, portos, aeroportos, exportação e desenvolvimento regional; até vinte anos para financiamentos a educação, saúde, segurança e telecomunicações e outros; e até cinco anos para capital de giro.

Com a nova PO, passamos a calcular o percentual máximo de participação de nossos financiamentos com base no investimento total do projeto, e não apenas sobre os itens financiáveis. A mudança está em linha com a prática usual de mercado.

Além disso, há redução no *spread* básico (taxa por meio da qual o BNDES é remunerado), com foco nos setores prioritários definidos pelo planejamento estratégico. Assim, as taxas cobradas caem de 1,7% ao ano (a.a.) para 0,9% a.a. em projetos nas áreas de segurança pública, inovação, meio ambiente, energia solar, saneamento, tratamento de resíduos sólidos e qualificação profissional. Nos demais casos, os *spreads* podem chegar a até 2,1% a.a., com faixas intermediárias de 1,3% a.a. e 1,7% a.a.

## OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada em 2015 pelo Brasil e pelos demais estados-membros da Organização das Nações Unidas (ONU), está intrinsecamente ligada a nossa atuação. Os temas presentes nos 17 objetivos e nas 169 metas constantes da agenda são contemplados com condições

financeiras incentivadas em várias de nossas linhas de financiamento, como também em nosso apoio a projetos com recursos não reembolsáveis.

São exemplos disso os investimentos realizados em saúde (ODS 3), educação (ODS 4), saneamento (ODS 6), energias limpas (ODS 7), inovação (ODS 9) e mobilidade (ODS 11). Também os apoios não reembolsáveis realizados por meio do Fundo Amazônia, pela linha de restauração ecológica e pelo Fundo Clima, que contribuem para o enfrentamento do aquecimento global (ODS 13) e para a proteção e recuperação de ecossistemas terrestres e da biodiversidade (ODS 15).

Da mesma forma, a destinação de recursos do Fundo Social a projetos de inclusão produtiva, com foco na agricultura familiar, está alinhada a objetivos como o combate à pobreza (ODS 1) e à fome (ODS 2), a promoção da igualdade de gênero (ODS 5), a disponibilidade de água (ODS 6), o trabalho decente (ODS 8), a redução das desigualdades (ODS 10), a promoção de produção e consumo sustentáveis (ODS 12) e o fortalecimento de parcerias (ODS 17).

Em maio de 2017, realizamos, em conjunto com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), o IV Seminário sobre a Localização dos ODSs no Brasil: Parcerias para Integrar, Inovar e Incluir, a fim de mobilizar atores-chave e promover a reflexão sobre o fomento de parcerias e o financiamento ao desenvolvimento.

## COMO MEDIMOS E AVALIAMOS NOSSA ATUAÇÃO?

Ao longo de 2017, 247 operações foram analisadas com base na metodologia da **Tese de Impacto de Investimento em Projetos** (veja box). Dos 32 projetos classificados como de destaque em 2017, 11 são de infraestrutura, incluindo saneamento, energia solar

Leia mais na seção  
O Banco do desenvolvimento do Brasil

## TESE DE IMPACTO DE INVESTIMENTO EM PROJETOS (TIIP)

A Tiip é uma metodologia de análise *ex ante* – ou seja, realizada antes da execução de um investimento – aplicada durante a etapa de enquadramento de uma operação, com o objetivo de identificar e explicitar o retorno social e os benefícios esperados de um projeto, fornecendo elementos de efetividade para a análise de méritos da operação.

Inspirada em práticas de outras instituições financeiras e de desenvolvimento, a metodologia contempla cinco dimensões – economia nacional, ambiental, social, regional e cliente. A nota final de uma dimensão reflete a composição das notas atribuídas aos **diferentes critérios** que a compõem e dos pesos a eles associados.

### Cisternas – Impacto socioambiental das operações

O apoio à implantação de mais de 6,8 mil cisternas de segunda água destinadas à produção, para famílias rurais de baixa renda atingidas pela seca no semiárido brasileiro, exemplifica como a Tiip pode ser usada na avaliação inicial de um projeto.

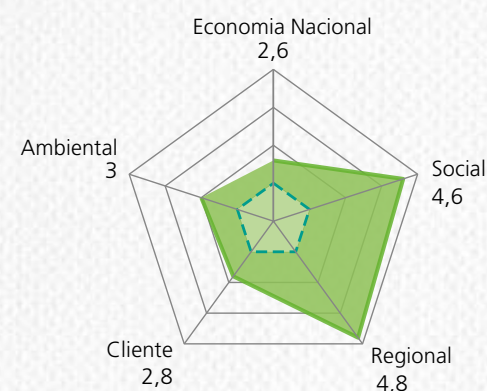
O projeto foi classificado como destaque, em função das notas obtidas nas diferentes dimensões de avaliação.

- I. **Social:** benefício à população em situação de alta vulnerabilidade social; geração significativa de trabalho e renda.
- II. **Regional:** apoio a municípios de baixo desenvolvimento, com precária infraestrutura de serviços básicos;

viabilização de atividades produtivas e contribuição para o dinamismo das localidades; manutenção da população na região, evitando êxodo para grandes centros urbanos.

- III. **Econômico:** provisão de infraestrutura básica de água.
- IV. **Ambiental:** diminuição da pressão sobre os parques recursos hídricos e sobre o solo do semiárido; contribuição para a reintrodução de vegetação.
- V. **Cliente:** incorporação de serviços de acompanhamento familiar para inclusão social e produtiva a uma parte das tecnologias sociais implantadas, em nova parceria da instituição com o Ministério do Desenvolvimento Social, passando a prover melhores serviços à população.

### TIIP PROJETO CISTERNAS NO SEMIÁRIDO



Saiba mais em [www.bndes.gov.br/tiip](http://www.bndes.gov.br/tiip)

e mobilidade sob trilhos ou BRT, e 18 envolvem recursos não reembolsáveis.

Utilizando-se o diagnóstico gerado pela Tiip, são definidos os objetivos e indicadores de eficácia e efetividade que farão parte do monitoramento de resultados do projeto. Esses indicadores

compõem o Quadro de Resultados (QR), instrumento que também passamos a utilizar desde o início do ano para nossas operações não automáticas de investimento nas áreas de infraestrutura e indústria. O QR consiste em uma tabela que apresenta os objetivos do apoio

à determinada intervenção, formulados de acordo com os resultados esperados; o valor do financiamento alocado a cada objetivo; e os indicadores de eficácia e efetividade escolhidos para verificar o atingimento dos resultados. Em 2017, 99% dos projetos aprovados contaram com essa ferramenta para elaboração de objetivos e indicadores comprováveis.

Espera-se, com a adoção do QR, massificar a definição de objetivos de projetos quanto a seus resultados; estruturar a base sobre a qual será realizado o monitoramento e a avaliação subsequentes dos resultados alcançados com os projetos; e gerar informações mais ricas para a prestação de contas a todas as partes interessadas na atuação do BNDES.

Veja abaixo exemplo de QR realizado para o projeto de modernização e expansão dos sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário do município de Pará de Minas (MG).

Tanto a Tiip quanto o QR são ferramentas adotadas no macroprocesso de promoção da efetividade do BNDES, aprovado em janeiro de 2018 pela Diretoria. O macroprocesso detalha o sistema de monitoramento e avaliação (M&A) do Banco, estabelecendo três camadas de funcionamento:

- monitoramento e autoavaliação de resultados de operações não automáticas (avaliações sistemáticas associadas ao fluxo operacional);

- avaliações de impacto – que buscam capturar o efeito causal da atuação do BNDES – de cunho estratégico ou temático; e
- uso direcionado da informação produzida pelas camadas anteriores (por exemplo, no Relatório de Efetividade, no Relatório de Recomendações de Efetividade e na Identificação de Potenciais Clientes).

Assim, instituímos um ciclo regular de monitoramento e autoavaliação (avaliação realizada pela própria equipe operacional) do apoio concedido, que tem como objetivos principais gerar aprendizado organizacional e aprimorar nossa atuação.

### QUADRO DE RESULTADOS: EXPANSÃO DOS SISTEMAS DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA E DE ESGOTAMENTO SANITÁRIO DO MUNICÍPIO DE PARÁ DE MINAS (MG)

OBJETIVOS (RESULTADOS ESPERADOS)	AMPLIAR O FORNECIMENTO DE ÁGUA	AMPLIAR A COLETA E O TRATAMENTO DE ESGOTO SANITÁRIO	PROMOVER MELHORIAS OPERACIONAIS
<b>VALOR DO INVESTIMENTO</b>	R\$ 62 milhões	R\$ 17 milhões	R\$ 25 milhões
<b>ENTREGAS (EFICÁCIA)</b>	Capacidade de tratamento de água: 100 l/s (de 240 l/s em 5/2015 para 340 l/s em 6/2020)	Capacidade de tratamento de esgoto: 80 l/s (de 180 l/s em 5/2015 para 260 l/s em 6/2020)	Hidrômetros instalados: 3.069 hidrômetros (de 31.158 em 5/2015 para 34.227 em 6/2020)
	Ligações de água realizadas: 3.069 ligações (de 31.543 em 5/2015 para 34.612 em 6/2020)	Ligações de esgoto realizadas: 3.008 ligações (de 28.762 em 5/2015 para 31.770 em 6/2020)	Substituição de hidrômetros antigos e obsoletos: 20.573 hidrômetros (de 0 em 5/2015 para 20.573 em 6/2020)
	Extensão de rede e adutora de água: 51,5 km (de 369,0 km em 5/2015 para 420,5 km em 6/2020)	Extensão de rede, interceptores, coletores de esgoto e linhas de recalque: 10 km (de 251,5 km em 5/2015 para 261,5 km em 6/2020)	Substituição de rede de água: 8,75 km (de 0 em 5/2015 a 8,75 km em 6/2020)
	Capacidade de reservação de água: 2.000 m³ (de 7.123 m³ em 5/2015 para 9.123 m³ em 6/2020)		Substituição de rede, interceptores, coletores de esgoto e linhas de recalque: 5,452 km (de 0 em 5/2015 a 5,452 km em 6/2020)
<b>EFEITOS ESPERADOS (EFETIVIDADE)</b>	Grau de cobertura do serviço: 100% da população (de 95% em 5/2015 para 100% em 6/2020)	Grau de cobertura do serviço: 90% da população (de 88% em 5/2015 para 90% em 6/2020)	Perdas – água tratada e não faturada: 33,6% do total de água (de 37,9% em 5/2015 para 33,6% em 6/2020)
	População que passará a ter acesso à rede de água: 8.499 habitantes (de 84.972 em 5/2015 a 93.471 em 6/2020)	População que passará a ter acesso à rede de esgoto: 5.413 habitantes (de 78.711 em 5/2015 a 84.124 em 6/2020)	Perdas – minimizar risco de contaminação por vazamento na rede de esgoto: R\$ 0 em multas ambientais (de R\$ 0 em 5/2015 mantendo R\$ 0 em 6/2020)