



INDICADOR GRI:

201-4

# SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

## FONTES DE RECURSOS

Contamos com diversas fontes de recursos para nossa atuação. O retorno de nossas próprias operações, em conjunto com os recursos do FAT, do Fundo PIS-Pasep e do Tesouro Nacional, representa parcela significativa 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 TLP, em um cenário de convergência com o mercado a partir de 2023, e as devoluções antecipadas dos empréstimos do Tesouro Nacional, temos nos estruturado para buscar novas opções de *fundraising*. Enfrentar esse desafio é uma preocupação presente em nosso planejamento estratégico, discutida no projeto corporativo *Funding*. 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, conheça nossas fontes de recursos.

### NOVA POLÍTICA DE SECURITIZAÇÃO DE ATIVOS

Aprovada em outubro de 2018, essa política regulamenta os objetivos, as condições e o fluxo operacional da securitização de ativos, no intuito de nos prepararmos para realizar essas operações lastreadas em nossa carteira de ativos, tendo em vista o cenário de convergência da TLP com as taxas de mercado e a necessidade de buscarmos maior diversificação de fontes de captação de recursos.

## FONTES GOVERNAMENTAIS

### Tesouro Nacional

Entre 2008 e 2014, recebemos expressivos aportes do **Tesouro Nacional** para a realização de nossas operações. A partir de 2015, não houve mais captação dessa fonte e se iniciou a devolução desses recursos.

Em 2018, concluímos o pagamento dos R\$ 130 bilhões remanescentes (R\$ 30 bilhões em março, R\$ 30 bilhões em junho e R\$ 70 bilhões em agosto) para perfazer o total de R\$ 180 bilhões solicitados oficialmente a nosso Conselho de Administração pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN) em agosto de 2017. Para embasar o pagamento, foram realizadas diversas análises, considerando-se também a possibilidade de demandas por novas devoluções, como amortizações extraordinárias ao FAT e ao Fundo PIS-Pasep.

Entre dezembro de 2015 e dezembro de 2018, **devolvemos à União** um total de R\$ 309 bilhões e o saldo de passivos, ao fim de 2018, encontra-se em aproximadamente R\$ 270 bilhões, em contratos de financiamento, e R\$ 35,5 bilhões, em instrumentos elegíveis ao capital principal.

Em outubro, foi concluída a renegociação de contratos com a União no montante de R\$ 264 bilhões. Foram atualizadas as condições contratuais à TLP e antecipados consideravelmente os prazos de amortização, juros e vencimento dos contratos, conforme autorização facultada pela Lei 13.483, de 21 de setembro de 2017.

Saiba mais em:  
[www.bndes.gov.br/fat-futuro-do-trabalho](http://www.bndes.gov.br/fat-futuro-do-trabalho)

Saiba mais sobre a alocação dos recursos do Tesouro Nacional em:  
[www.bndes.gov.br/operacoes-recursos-tesouro](http://www.bndes.gov.br/operacoes-recursos-tesouro)

Acompanhe o andamento das devoluções em:  
[www.bndes.gov.br/recursos-do-tesouro-nacional](http://www.bndes.gov.br/recursos-do-tesouro-nacional)

## 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 PIS-Pasep e a criação do FAT, este passou a constituir uma de nossas principais fontes de recursos.

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

### TRINTA ANOS DO FAT

Em comemoração aos trinta anos da destinação de 40% da arrecadação do PIS-Pasep e, posteriormente, do FAT ao BNDES para o financiamento do desenvolvimento econômico, realizamos em novembro o seminário *FAT e o Futuro do Trabalho*, organizado em conjunto com o então Ministério do Trabalho. Foram abordados temas como o histórico da criação do FAT; os resultados obtidos com as aplicações de seus recursos pelo sistema de apoio ao trabalhador; a transformação da indústria e alguns possíveis impactos sobre o novo trabalho; e o impacto das transformações econômicas sobre a educação e a qualificação da mão de obra.



A Lei 13.677/2018 autorizou a qualquer titular da conta individual dos participantes do PIS e do Pasep o saque do saldo até 28 de setembro de 2018. Com isso, foi devolvido aos agentes pagadores o montante de R\$ 8,8 bilhões.

### Outras fontes governamentais

Os valores mais representativos de outras fontes governamentais referem-se ao Fundo da Marinha Mercante (FMM), cujos recursos se destinam ao financiamento a empresas nacionais de navegação, construtores navais brasileiros e à Marinha do Brasil; e ao FI-FGTS, cujos recursos foram captados em 2008 para aplicação em projetos de infraestrutura.

Em 2018, como agente financeiro do Funttel, realizamos a **captação** de R\$ 94 milhões para aplicação em projetos que visem o desenvolvimento e a difusão de tecnologia no setor de telecomunicações.

### CAPTAÇÕES EXTERNAS

#### Emissões de títulos externos (*bonds*)

Realizamos emissões de *bonds* há mais de trinta anos, já tendo acessado diferentes tipos de mercados, como dólares norte-americanos, euros, francos suíços e ienes. A emissão de *bonds* visa 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 *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.

#### Oferta pública de recompras de títulos no exterior

Realizamos, em 2018, oferta pública de recompra voluntária de títulos emitidos no mercado internacional com vencimentos em 2019 e 2024. Recompramos US\$ 143,48 milhões em valor de face (sem deságio) do título com vencimento em 2019, e US\$ 503,20 milhões em valor de face (com deságio de 4,30%) do título com vencimento em 2024. No total, foram recomprados títulos com valor de face de US\$ 646,68 milhões.

Com isso, em uma semana, foi possível readquirir cerca de 40% dos títulos em mercado cuja oferta total (original) era de US\$ 1,64 bilhão. Depois da operação, o valor em mercado dos dois títulos (2019 e 2024) ficou em torno de US\$ 500 milhões, que é considerado um volume adequado (*benchmark*) no mercado internacional em virtude de sua alta liquidez.

A concretização dessa operação de recompra produzirá um resultado financeiro bastante positivo, de US\$ 178 milhões – tanto em ganho de capital, dados os preços de recompra com deságio (ganho de US\$ 21 milhões), quanto de ordem financeira, dados o cancelamento dos *bonds* e a consequente extinção de encargos futuros sobre as dívidas externas que deixam de ser geradas (economia de US\$ 157 milhões até 2024).

A operação, no formato *any-and-all tender offer* (oferta de recompra integral), teve como objetivo demonstrar que não concordávamos com o patamar de preço em que esses títulos vinham sendo negociados no mercado internacional e que dispomos de alternativas atrativas de financiamento no mercado local.

### GREEN BONDS

Em 2018, elaboramos nosso primeiro *Green Bond Annual Report*, que foi finalista do International Standards of Accounting and Reporting (Isar) Honors, prêmio concedido pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad). O documento, inédito entre bancos brasileiros, traz informações sobre projetos de energia eólica apoiados com o valor de US\$ 1 bilhão, captados pelo BNDES no mercado internacional e destinados a financiar projetos ambientalmente sustentáveis.

Acesse em:  
[www.bndes.gov.br/relatorio-green-bonds](http://www.bndes.gov.br/relatorio-green-bonds)

### Captações com organismos multilaterais e agências governamentais

Essas captações são realizadas com instituições parceiras. Diferentemente das emissões de *bonds*, elas geralmente têm destinação 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 2018, foi contratada uma nova operação com o Japan Bank for International Cooperation (Jbic), no valor de US\$ 100 milhões, para apoio a projetos de energias renováveis.

Os desembolsos das captações no ano totalizaram US\$ 550 milhões, sendo US\$ 250 milhões do Programa de Energia Sustentável, contratado com o BID em 2017, e US\$ 300 milhões

relativos ao contrato celebrado com o NDB, também em 2017, para apoio a projetos de energia renováveis.

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.

## CAPTAÇÕES INTERNAS

### Letras Financeiras do BNDES (LF)

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.

Em 2018, emitimos LFs pela primeira vez. 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.

Emitimos R\$ 2,3 bilhões em LFs, com demanda superior a R\$ 21 bilhões, prazo de dois anos e taxa de 101,9% do CDI. A primeira operação foi em maio, no valor de R\$ 1,7 bilhão, e a segunda, em dezembro, de R\$ 587,4 milhões.



Não recebemos ajuda financeira emergencial do governo, pois somos uma empresa estatal não dependente com controle direto da União, conforme legislação vigente.

## TAXAS DE JUROS

### TLP

Em 2018, entrou em vigor a TLP, que substituiu a TJLP como base para a remuneração dos recursos do FAT, do PIS-Pasep, do FMM e dos aportes realizados pelo Tesouro Nacional ao BNDES.

A TLP é composta de uma parcela fixa e uma parcela variável, conforme tabela ao lado.

Saiba mais na seção *O que fazemos* (p. 19)

A transição completa ocorrerá ao longo de cinco anos. Durante esse período, a diferença em relação à taxa de mercado será progressivamente reduzida.

### Capitalização da variação mensal do IPCA para financiamentos em TLP

Em 2018, viabilizamos a opção de concessão de crédito em condições financeiras referenciadas pela TLP, com capitalização, ou seja, incorporação ao principal da dívida da variação mensal do IPCA, que corresponde à parte variável da taxa.

Essa nova possibilidade, em relação à cobrança da TLP integral (sem capitalização de qualquer componente), permite maior alavancagem dos financiamentos na modalidade *project finance*.

Os financiamentos nessa modalidade são dimensionados pela capacidade de pagamento de cada projeto, que é a razão entre a geração de caixa e o serviço da dívida. Com a capitalização da variação mensal do IPCA, há uma suavização da curva de pagamentos, de forma que há menor necessidade de

geração de caixa do projeto para pagamento do serviço da dívida.

Essa metodologia está alinhada ao padrão observado no mercado de títulos – públicos e privados – de dívida brasileiro, o que facilita também a securitização de nossos créditos.

### TAXA FIXA DO BNDES (TFB)

Buscando reduzir a incerteza relativa à variação do custo do financiamento, principalmente para pequenas e médias empresas que teriam dificuldades em gerenciar passivos indexados à inflação, criamos a TFB, que visa prover um custo financeiro em taxa fixa e oferecer a opção de fixá-lo na data de contratação, e não na liberação dos recursos.

Como a TLP dispõe de uma metodologia baseada em parâmetros de mercado, é possível utilizar instrumentos de mercado eficientes para minimizar o risco decorrente dessa conversão. Nesse contexto, desenvolvemos uma metodologia para transformação da TLP em uma taxa de juros nominal prefixada na data de contratação, que passou a representar mais uma alternativa de custo financeiro para as operações indiretas com MPMEs.

## 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 BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB)

Em 2018, consolidamos nossa operação como credenciados a atuar como *dealer* do BCB, o que nos possibilita acesso à contratação direta com o banco das operações de *go around* (leilão informal realizado todas as manhãs com o objetivo de prover a liquidez adequada ao mercado financeiro), nivelamento de liquidez bancária e compromissadas pós-Copom.

O volume financeiro que transacionamos é bastante elevado, e as operações efetuadas como *dealer* são 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 Departamento de Operações do Mercado Aberto (Demab) do BCB promoveu, ainda, a ampliação do relacionamento com o mercado, dando sequência ao estreitamento de relação decorrente de nossa adesão ao Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB). Mantivemos posição relativamente constante na classificação geral de avaliação de desempenho do BCB ao longo de todo o ano, o que permitiu nossa permanência como *dealer*.

## RISCO DE CRÉDITO

### INADIMPLÊNCIA

A **inadimplência** de nossa carteira de crédito e repasses atingiu 2,95% (noventa dias) em 31 de dezembro de 2018, ficando um pouco acima da taxa do Sistema Financeiro Nacional, que alcançou 2,87% (noventa dias) em dezembro de 2018.

Saiba mais na seção *Nosso desempenho > Desempenho financeiro* (p. 27)

Ela é superior à observada no fim de 2017 (2,08% – noventa dias) e se encontra acima dos patamares históricos, em função da lenta retomada da atividade econômica e do agravamento de risco em setores específicos. Desconsideradas as operações com garantia integral da União, nosso índice de inadimplência passaria para 1,67%, inferior ao índice do SFN.

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. Também analisamos periodicamente a necessidade de constituição de provisão complementar em função de outros fatores, por exemplo, o risco setorial. Dessa maneira, mantemos capital suficiente para absorver eventuais perdas.

Embora provisionados R\$ 22,8 bilhões em função do cenário econômico desfavorável e do aumento do risco de crédito em 2018, recuperamos R\$ 6,010 bilhões de crédito e terminamos o ano com uma despesa de R\$ 5,898 bilhões.

### RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS

Muito embora as operações que financiamos sejam submetidas a análises criteriosas, estamos sujeitos ao risco de os devedores enfrentarem dificuldade para honrar suas dívidas e outras obrigações.

Ao longo de 2018, desenvolvemos estudos visando aumentar a taxa de sucesso das renegociações, reduzir os tempos dos processos e segmentar os trabalhos de acordo com os diferentes perfis de dívida, de modo a obter mais eficiência e maximizar a recuperação dos créditos problemáticos.

O índice de renegociações atingiu 4,43% da carteira de crédito e repasses em 2018, superior aos 3,62% registrados em 2017.

Saiba mais na seção *Gestão de riscos* (p. 63)

## Pesquisa patrimonial

A utilização do serviço de busca patrimonial é mais uma ferramenta para nos auxiliar na recuperação de créditos, seja por via administrativa, seja por via judicial. Em 2018, realizamos pesquisa patrimonial de 59 pessoas, sendo 17 pessoas jurídicas e 42 pessoas físicas. Prorrogamos o contrato da pesquisa patrimonial por mais um ano, até junho de 2019.

## GARANTIAS

Temos como prática a exigência de garantias de crédito em nossas operações, sendo estas consideradas para fins regulatórios e para precificação do risco da operação. No início de 2018, foi aprovado normativo de consolidação das normas de constituição de garantias das operações do Sistema BNDES, trazendo um aperfeiçoamento das regras para operações indiretas automáticas e não automáticas, de microcrédito e com direitos creditórios, bem como para operações estruturadas na modalidade *project finance*. No segundo semestre, realizamos ajustes na norma para adequá-la aos produtos inseridos nas recém-criadas **esteiras automática e simplificada**.

### Fundo de Garantia à Exportação

Além de garantir operações de municípios e estados, a União também confere garantias a **exportações brasileiras** para diversos países financiadas por instituições financeiras públicas e privadas. Neste último caso, por meio do FGE, um fundo contábil da União. O FGE apresenta baixo nível de perdas e recolheu significativo montante de prêmios de seguro (cerca de US\$ 1,3 bilhão) desde sua criação. Em dezembro de 2018, o BNDES registrava US\$ 441 milhões em prestações atrasadas referentes a operações de exportação tanto de bens, quanto de serviços de empresas brasileiras para Venezuela, Cuba e Moçambique. Desse valor, US\$ 208 milhões já foram indenizados pelo FGE e o restante encontra-se em processo de honra.

Saiba mais na seção *O que fazemos* (p. 19 e 21)

# 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

### MUDANÇA DE GESTÃO

Em 9 de abril de 2018, Dyogo Oliveira assumiu a Presidência do BNDES, depois da saída de Paulo Rabello de Castro. Formado em Economia pela UnB, Dyogo é especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental pela Enap; em Comércio Exterior, Negociações Internacionais e Câmbio pela FGV de Brasília; e mestre em Ciências Econômicas pela UnB. É servidor público desde 1998 e foi ministro do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão antes de se tornar presidente do BNDES.

Com a troca de governo, depois das eleições de outubro de 2018, Joaquim Levy foi escolhido para assumir o cargo, tendo tomado posse em 7 de janeiro de 2019.

Levy é PhD em Economia pela Universidade de Chicago, mestre em Economia pela FGV e graduado em Engenharia Naval pela UFRJ. Ocupou diversos cargos na administração pública, entre os quais o de Ministro da Fazenda. Foi ainda diretor-geral de finanças do Banco Mundial antes de assumir a Presidência do BNDES.

### MODELO DE GOVERNANÇA

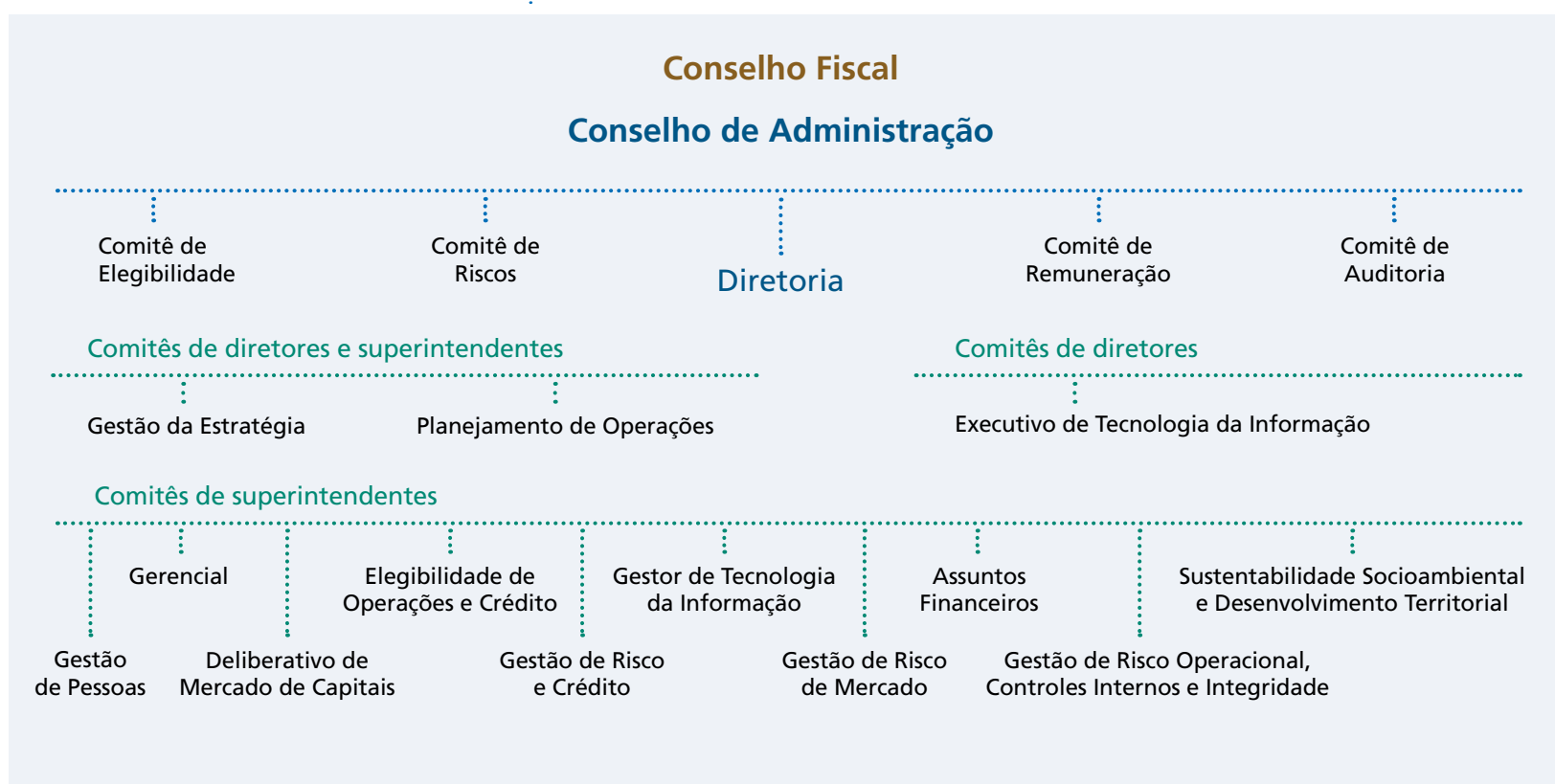
Nossa **estrutura de governança** tem como princípio o tratamento dos assuntos de forma colegiada, privilegiando a tomada de decisão transparente e coletiva. É composta, por definição estatutária, por seis colegiados: Conselho de Administração (CA), Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Comitê de

Elegibilidade, Comitê de Remuneração e Diretoria Executiva. Adicionalmente, existem comitês específicos criados pelo CA e pela Diretoria para apoiar suas decisões.

Todos esses comitês analisam a eficácia dos processos pertinentes a sua esfera de atuação e respondem, direta ou indiretamente – em alguns casos, a matéria é previamente abordada no Comitê Gerencial, composto de todos os nossos superintendentes –, à Diretoria, que se reúne semanalmente.

Cada empresa do Sistema BNDES tem seus próprios **conselhos de Administração e Fiscal e sua Diretoria**.

Saiba mais em:  
[www.bndes.gov.br/estrutura-gestao](http://www.bndes.gov.br/estrutura-gestao)



**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 as nossas ações; aconselhar a Presidência do BNDES sobre as linhas gerais orientadoras de suas ações; aprovar as políticas gerais do Banco, inclusive de governança corporativa; e manifestar-se sobre as demonstrações financeiras da instituição. O presidente do Conselho de Administração do BNDES não acumula outra função executiva no Banco.

**Conselho Fiscal:** composto de três membros, dois designados pelo Ministério do Planejamento e um pelo Ministério da Fazenda. Tem entre suas atribuições fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários; analisar as demonstrações contábeis trimestrais da instituição; e examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras semestrais do BNDES.

**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.

**Comitê de Elegibilidade:** composto dos mesmos membros que integram o Comitê de Auditoria, tem a atribuição de auxiliar o acionista controlador na indicação dos membros da Diretoria e dos conselhos de Administração e Fiscal e verificar 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, e plano de capital; avalia os níveis de apetite por riscos; analisa o ambiente de risco do Sistema BNDES; entre outros.

**Comitê de Remuneração:** integrado por três membros nomeados pelo CA, é responsável por elaborar e supervisionar a implementação e a operacionalização da política de remuneração de administradores do BNDES e de suas subsidiárias.

**Comitê de Auditoria:** composto de três membros designados pelo CA, tem a atribuição de opinar sobre a contratação e destituição de auditor independente; revisar as demonstrações contábeis semestrais, inclusive notas explicativas, relatório de administração e parecer do auditor independente; avaliar a efetividade das auditorias independente e interna; entre outras.

**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.

**Comitê Executivo de Tecnologia da Informação:** delibera sobre prioridades e alocação de recursos de TI; assegura a adoção das práticas de governança de TI estabelecidas; entre outras responsabilidades.

**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 de Elegibilidade de Operações e Crédito:** discute e delibera sobre os assuntos operacionais de enquadramento e crédito relacionados aos pedidos de colaboração financeira.

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

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

**Comitê de Sustentabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Territorial:** lidera processos de revisão, acompanhamento, avaliação e disseminação da 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 Gestão de Pessoas:** apoia e orienta as atividades desempenhadas pela Área de Administração e Recursos Humanos, 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 Deliberativo de Mercado de Capitais:** discute sobre os instrumentos de valores mobiliários de renda variável e a participação em fundos de investimento.

**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; entre outros.

**Comitê de Gestão de Risco Operacional, Controle Interno 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; entre outros.

## COMO SÃO SELECIONADOS OS MEMBROS DO CA?

Considerando os ministérios vigentes em 2018, o CA é composto de 11 membros: uma indicação do Ministério do Trabalho, uma do Ministério da Fazenda, uma do Ministério das Relações Exteriores, uma do Ministério do Comércio Exterior, três do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, um representante dos empregados do BNDES eleito por voto direto e três membros independentes, indicados pelo Ministério do Planejamento.

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 do Planejamento 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. Deverão comparecer à assembleia ao menos um membro do Conselho Fiscal e um procurador da PGFN, representante da União, acionista único do BNDES.

Os aspectos econômicos, sociais e ambientais são tratados em todas as esferas de nossa governança, sendo delegados a superintendentes e chefes de departamento, conforme atribuições definidas na Organização Interna Básica do BNDES.

As principais alterações em relação a 2017 foram: a transformação do Comitê de Gestão de Riscos, antes um comitê de diretores, em Comitê de Riscos, ligado diretamente ao CA; a criação do Comitê Deliberativo de Mercado de Capitais; e a junção dos comitês de Gestão de Risco Operacional e Controles Internos, formando o Comitê de Gestão de Risco Operacional, Controle Interno e Integridade.

### NOSSA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

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

Em março, diante de necessidades detectadas, criamos duas novas áreas: a Área de Comunicação e Relacionamento Institucional, com o objetivo de atuar de forma proativa e planejada nas ações de comunicação e no relacionamento com públicos estratégicos; e a Área de Fomento

e Originação de Negócios, com o objetivo de organizar nossas ações de fomento.

Buscando otimizar recursos e processos, juntamos a Área de Indústria de Base com a Área de Indústria e Serviços e a Área de Integridade e Gestão de Risco à de Controladoria.

### Organização e gestão

O diagnóstico realizado em nosso **planejamento estratégico** apontou algumas necessidades relacionadas a nossa estrutura, como o rebalanceamento dos quantitativos de empregados e de funções entre as áreas, considerando nossas prioridades; a revisão da amplitude de controle, isto é, de número de empregados por gestor; e a melhor alocação da força de trabalho, considerando a natureza das atividades dos cargos (nível médio e nível superior).

Essas e outras questões foram tratadas pelo projeto corporativo Organização e Gestão, composto de quatro entregas: revisão da pirâmide organizacional e dimensionamento das áreas; definição de atributos de perfil desejáveis para

preencher os postos de trabalho criados para atender a nossa nova estratégia; proposta de novo modelo de governança, incluindo modelo de trabalho por projeto; e proposta de novo modelo conceitual de gestão de desempenho e incentivos.

Dentre as medidas adotadas para reorganização de nossa estrutura organizacional, destacam-se ainda a centralização dos processos transacionais, anteriormente realizados de forma dispersa pelas áreas operacionais, em uma nova área especializada em atividades de *back office* (Área de Suporte ao Negócio); e a segregação das atividades de análise e acompanhamento.

### AUDITORIA

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 dos órgãos externos de controle e fiscalização (OEC), como TCU, CGU e BCB.

Em 2018, esses órgãos realizaram 2.241 demandas, entre diligências e auditorias, às quais demos o devido tratamento. No transcorrer do ano, recebemos 47 apontamentos, entre recomendações e determinações, dos quais 33 foram atendidos ou respondidos. Os demais estão em acompanhamento. Além disso, monitoramos duzentos processos ou auditorias em curso nos OECs.

Em resposta aos apontamentos decorrentes de trabalhos da Auditoria Interna, apresentamos 139 planos de ação, dos quais 59 foram executados ainda no próprio exercício. Os demais têm prazos para implementação posteriores a 2018 e continuarão a ser monitorados e reportados periodicamente pela Auditoria Interna ao Comitê de Auditoria e conselhos de Administração e Fiscal.

Veja nosso organograma em 2018 em [www.bndes.gov.br/ra2018/organograma](http://www.bndes.gov.br/ra2018/organograma)

Saiba mais na seção *Nossa estratégia* (p. 11)

## ADEQUAÇÃO À LEI DAS ESTATAIS

Em 2018, foram realizados o segundo e terceiro ciclos do IG-Sest, avaliação da Sest, ligada ao Ministério da Economia, sobre a conformidade das estatais à Lei 13.303/16 (Lei das Estatais). Ficamos entre as 25 companhias federais – considerando empresas públicas e sociedades de economia mista –, que obtiveram nível 1 em gestão corporativa, entre as 54 avaliadas. Esse resultado apresenta o melhor grau entre os quatro níveis de classificação existentes.

Os estatutos da FINAME e da BNDESPAR foram atualizados para atender à nova lei. Também foi necessário editar o Regulamento de Aliações, mediante licitação, dos bens de propriedade das empresas integrantes do Sistema BNDES.

## Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa

Uma das obrigações criadas pela Lei das Estatais foi a necessidade de elaboração da **Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa**. O documento evidencia os compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas, contemplando a definição de recursos a serem empregados e os impactos econômico-financeiros da execução desses objetivos. Também enseja uma transparência tempestiva e atualizada de diferentes informações sobre governança corporativa, como atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, entre outros.

## ADEQUAÇÃO À NORMA IFRS 9

Concluímos o plano de adequação aos requerimentos do pronunciamento técnico do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) 48, que trata de instrumentos financeiros correlacionados à norma internacional de contabilidade (International Financial Reporting Standards – IFRS 9).

Os ativos financeiros, desde então, são classificados conforme os modelos de

negócios previstos na norma, sendo observadas as características de seus fluxos de caixa, sua gestão e como esses ativos serão realizados. A depender do modelo de negócios, os ativos financeiros podem ser mensurados ao custo ou ao valor justo, este último com reflexos ou no resultado ou no patrimônio líquido.

Não foram identificadas alterações significativas oriundas de diferenças de classificação entre a norma atual e a norma anterior. Entretanto, a alta administração decidiu designar, de forma irrevogável, os investimentos em participações societárias não coligadas no modelo de negócio “Valor justo através dos outros resultados abrangentes”. A principal consequência é que a marcação a mercado desses investimentos terá como contrapartida o patrimônio líquido, o que já ocorria sob a vigência da norma anterior.

A norma é aplicável desde 1º de janeiro de 2018, especificamente para o **balanço da BNDESPAR**, bem como para o **balanço consolidado do BNDES em IFRS**. Ainda não é aplicável para o balanço individual do BNDES de acordo com as regras societárias, pois a expectativa é de que o BCB adote a norma IFRS 9/CPC 48 apenas a partir de 2020.

## CÓDIGO GLOBAL DE CÂMBIO

Aderimos em agosto ao Código Global de Câmbio (FX Global Code), conjunto de princípios de boas práticas desenvolvido para fornecer diretrizes comuns voltadas à integridade e ao funcionamento efetivo do mercado de câmbio, que movimentam diariamente cerca de US\$ 5 trilhões.

O código contém 55 princípios, organizados em torno de seis pilares fundamentais: ética, governança, execução, compartilhamento de informações, gerenciamento de riscos e conformidade e processos de liquidação. Aderimos aos princípios que nos são aplicáveis, considerando a natureza e o escopo de nossa participação nesse mercado.

## 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 POs. Entre as ocorrências de 2018, estão, por exemplo, alteração de cláusula visando mitigar o risco de inadimplência em caso de grave deterioração da saúde financeira da empresa e mudanças na cláusula de declarações do cliente, para harmonizar com alterações normativas relacionadas à fase de habilitação.

## RESULTADO GERENCIAL

O projeto corporativo Resultado Gerencial teve como principal objetivo revisar o modelo conceitual para apuração e acompanhamento de resultados financeiros de nossa instituição. O modelo, desdobrado por segmento de negócio e produtos, foi revisitado e validado no que se refere às dimensões de resultado, aos indicadores de negócio e às regras de alocação de despesas.

A validação e o aprimoramento do atual modelo gerencial permitem o acompanhamento de nosso desempenho consolidado e uma tomada de decisão mais informada e ágil.

## DADOS PARA TOMADA DE DECISÃO

Promovemos internamente uma iniciativa voltada à geração de soluções digitais e à promoção da cultura do uso de dados para tomada de decisão. O Datalab foi conduzido em formato de maratona e mobilizou 58 funcionários das áreas de Recursos Humanos, Planejamento e TI. As equipes buscaram fornecer soluções a alguns de nossos desafios cotidianos, utilizando 38 bases de dados internas e externas. Diversas soluções apresentadas já estão sendo implementadas, como uma abordagem de apoio ao fomento de operações indiretas e a construção de um portal para acompanhamento do apoio aos ODSs.



## LICITAÇÕES E CONTRATOS

Utilizamos em nossas licitações os critérios de julgamento estipulados pelo art. 54 da Lei das Estatais, ou ainda a modalidade pregão, nos termos da Lei 10.520/2002.

Os contratos firmados em 2018 são públicos e podem ser acessados em nosso *site*. Veja a seguir o total de contratações no período e as licitações realizadas com critérios de sustentabilidade.

### LICITAÇÕES SUSTENTÁVEIS E TOTAL

	TOTAL	COM CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE
Menor preço (Lei 13.303/2016)	2	2
Concurso	3	0
Pregão eletrônico	51	10
<b>Total geral</b>	<b>56</b>	<b>12</b>

## 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 apresentados ao Comitê de Planejamento de Operações e estão disponíveis a interlocutores das áreas, chefes de departamento, superintendentes e diretores.

O maior envolvimento dos gestores na administração das despesas administrativas de suas unidades visa uma melhor alocação e gestão de despesas.

Acesse em:  
[www.bndes.gov.br/licitacoes-contratos](http://www.bndes.gov.br/licitacoes-contratos)

O Sistema de Informações de Custos do Governo Federal (SIC) 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.

## 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 2018, não houve registro de perdas decorrentes de fraudes e não foram identificados casos de corrupção ou multas por não conformidade com leis e regulamentos. Foram registradas multas por atraso no recolhimento de tributos, mas o valor total não é considerado relevante, tendo como referência os limites do *framework* de apetite a risco operacional.

## 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 2018, foram conduzidos 111 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

Promovemos a 3ª Semana de Ética e Integridade, em comemoração ao Dia Internacional de Combate à Corrupção – 9 de dezembro. Visando estimular a cultura de integridade, a semana abarcou as seguintes iniciativas:

- Jogo corporativo customizado para o BNDES nas temáticas de ética e integridade.
- Treinamento *on-line* do *Guia de Conduta e Integridade*, obrigatório para todos os empregados.
- Treinamentos *on-line* obrigatórios para nossa alta administração e nossos conselheiros fiscais sobre a Lei Anticorrupção e sobre risco operacional e controle interno, em conformidade com a Lei das Estatais.
- Lançamento do *Guia de Conduta para Prestadores de Serviços do BNDES* com apresentação de seu conteúdo aos terceirizados (equipes de limpeza, recepção, central de atendimento e manutenção do condomínio).
- Publicação em nosso *site* do documento *Ética e integridade – 10 diretrizes de relacionamento com o BNDES*, que sintetiza as condutas a serem observadas por terceiros – especialmente clientes e fornecedores – no relacionamento com o Banco.
- Publicação de documento em nosso *site* com conteúdo básico e conceitual sobre combate à corrupção e programas de integridade visando capacitar o público em geral sobre prevenção e combate à corrupção.

## SISTEMA DE CORREIÇÃO

A condução dos processos administrativos disciplinares segue normativo interno e é de responsabilidade de comissões de inquérito ou sindicância, composta de empregados de nossas diversas áreas designados pela Superintendência de Administração e Recursos Humanos em resposta a determinado fato motivador (denúncia, descumprimento direto de normativo etc.).

Em agosto de 2018, foi pautada para apreciação da Diretoria nova Norma de Apuração Disciplinar do Sistema BNDES, que tem por objetivo ajustar as regras atualmente vigentes às disposições da CGU (*Relatório Final 36/2014 – CGU – Orientações e Recomendações*) e detalhar o procedimento e o processo

administrativo disciplinar (PAD). A matéria não chegou a ser apreciada, pois está prevista uma unificação do processo e das normas disciplinares em uma única unidade. Essa nova unidade também será responsável pelas apurações internas e pela coordenação das investigações independentes e tomada de contas especial.

No exercício de 2018, foram instaurados 12 PADs, quatro sindicâncias e uma tomada de contas especial.

## 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 três anos, cinco 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

Em decorrência da Operação Bullish da Polícia Federal e do Ministério Público Federal, a Diretoria e o Conselho de Administração do BNDES aprovaram a realização de um procedimento de investigação independente de determinadas operações com o Grupo J&F, conduzido por escritório de advocacia, para realizar inspeção de operações específicas, com o objetivo de apurar eventual ato praticado em desconformidade com as leis anticorrupção aplicáveis às transações do Sistema BNDES. Os trabalhos de apuração externa, que correm sob sigilo, ainda estão em andamento.

## DILIGÊNCIA DE INTEGRIDADE PARA CLIENTES

Em 2018, aperfeiçoamos nossos procedimentos de monitoramento contínuo reforçado para clientes caracterizados como

merecedores de “especial atenção” em razão, por exemplo, do resultado do questionário de integridade aplicado durante a análise cadastral. O questionário permite a obtenção de informações sobre seu nível de interação com o poder público e sobre suas medidas de combate à corrupção, entre outras.

## RESPEITO AOS DIREITOS HUMANOS

Dispomos desde 2010 de uma PRSA, 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.

Em 2018, participamos de discussões acerca dos direitos humanos promovidas por órgãos de governo, academia e organizações da sociedade civil. No âmbito da promoção da equidade de gênero, o Fundo Amazônia promoveu o painel Mulheres e Desenvolvimento Sustentável, no Acre, mostrando a contribuição das mulheres nas cadeias de valor de cinco projetos apoiados. Gestoras e beneficiárias das iniciativas relataram os desafios enfrentados e avanços alcançados na promoção da equidade de gênero.

Ao longo do ano, demos continuidade a atividades previstas no escopo de acordo de cooperação firmado em 2017 com a IFC, visando avaliar possíveis aprimoramentos para nossas práticas nos temas relacionados a direitos humanos.

## NORMA DE VERIFICAÇÃO DE INTEGRIDADE PARA CARGOS

Antes da eleição, nomeação ou contratação de assessores externos e 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 conformidade ou riscos de imagem ou ainda 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. Tal verificação é renovada anualmente ou quando há notícia de fato relevante.

## RESULTADOS DA CPI 2017

Como reportado na última edição do *Relatório Anual*, em agosto de 2017 foi instaurada no Senado uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) com o objetivo de investigar os financiamentos concedidos no âmbito do programa de internacionalização das companhias nacionais, bem como as operações voltadas ao apoio à administração pública.

A CPI foi concluída em março de 2018 sem encontrar qualquer indício de fraude ou ilicitude relacionada ao Banco.

Seu relatório final apresenta cinco recomendações. Entre as providências tomadas para atendê-las estão a aprovação de resolução que normatiza as diretrizes para utilização das parcelas das receitas de transferências como garantia em operações com entes públicos e para previsão de garantia da União em favor do BNDES; e a publicação de parecer da AGU, aprovado pela Presidência da República, que trata da possibilidade de vinculação das receitas de transferências de fundos de participação em operações de crédito com entes públicos e instituições financeiras federais.

Saiba mais na seção  
Nosso desempenho > Sustentabilidade (p. 45)

Saiba mais em:  
<http://legis.senado.leg.br/comissoes/comissao74&codcol=2109>

# TRANSPARÊNCIA E EFETIVIDADE

A transparência e a efetividade são dois de nossos princípios. Como empresa pública, consciente 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 o nosso propósito.

## ACESSO À INFORMAÇÃO

Dispomos do **Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)** para recebimento de solicitações amparadas pela Lei de Acesso à Informação. Além disso, nosso *site* está estruturado como um instrumento de transparência ativa, contando com uma **seção** especificamente dedicada ao tema. No portal, é possível consultar dados sobre fontes de recursos, contratos de financiamento e licitações, bem como relatórios de prestação de contas e estatísticas de desembolsos.

Visando ampliar nossa transparência, implementamos melhorias no *site* e realizamos uma consulta à sociedade, em parceria com o TCU, para recebimento de sugestões a respeito da divulgação de dados relativos a nossos financiamentos e aportes em empresas. Verificamos a possibilidade de implantação de 74% dos cem itens sugeridos nas 57 contribuições recebidas. Ao longo do ano, os principais avanços do portal foram:

- unificação das estatísticas operacionais em um mesmo painel interativo, com oferta de mais filtros de pesquisa;
- publicação do valor desembolsado, porte do cliente, fonte dos recursos dos financiamentos, situação do contrato, grau de inovação e

instrumento financeiro, para os financiamentos de renda fixa; e

- divulgação dos desinvestimentos em empresas, remunerações e valor de mercado da carteira, para operações de renda variável.

Em 2018, também publicamos as respostas às perguntas mais frequentes sobre nosso apoio à exportação, com o objetivo de esclarecer dúvidas sobre nossa atuação.

Em 2019, o esforço de transparência que temos feito ganhará força com a elaboração de um plano de dados abertos, construído com o apoio da CGU, representando um passo além na prestação das contas públicas. A disponibilização de nossos dados em formato aberto favorecerá a participação da sociedade na gestão e a geração de negócios e serviços inovadores, que criam valor a partir da inteligência de dados. Organizações, cidadãos, acadêmicos, empresas e até mesmo as instituições públicas têm a possibilidade de utilizar dados públicos para a produção e o compartilhamento de novos conhecimentos.

## SIGILO

Todas as nossas informações não enquadradas por lei como sigilosas podem ser consultadas pela sociedade, conforme dispõe a Lei de Acesso à Informação. 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.

## BLOCKCHAIN

Temos dois projetos em andamento utilizando a tecnologia *blockchain*: o BNDES Token, em fase piloto com a Agência Nacional do Cinema (Ancine), e o TruBudget, em parceria com o banco de desenvolvimento alemão KfW para teste em operações do Fundo Amazônia. Trata-se de soluções desenhadas para rastrear a aplicação de recursos públicos, possibilitando o acompanhamento de como os recursos estão sendo aplicados.

Com o intuito de fomentar o ecossistema de *blockchain* no Brasil e buscar soluções que possam ser utilizadas em nossos projetos, lançamos uma **consulta pública** em que 19 respondentes se habilitaram para

demonstrar suas soluções e realizamos o mapeamento do ecossistema, registrando mais de 350 iniciativas em curso no país. Em 2019, a PUC-Rio está transformando essa fotografia daquele momento em um processo contínuo, com o desenvolvimento de uma ferramenta com a qual as pessoas poderão atualizar seus próprios dados.

Além disso, em 2018 passamos a integrar o Grupo de Trabalho sobre *Blockchain* da Febraban, no qual representantes de instituições financeiras estudam formas de adoção da tecnologia no Sistema Financeiro Nacional. Também temos interagido com empresas, centros de pesquisa e instituições financeiras que se dedicam ao desenvolvimento dessa tecnologia, com o objetivo de conhecer o panorama geral do mercado, buscar oportunidades de negócios e formar parcerias.

Em conjunto com o Instituto de Tecnologia Social (ITS), promovemos o Fórum BlockchainGov, que reuniu atores do setor público brasileiro para apresentar e discutir iniciativas de *blockchain* nos serviços do governo. Um dos temas abordados no evento foi a relação entre *blockchain* e transparência pública.

## FATOS OU BOATOS

Parte da **Agência BNDES de Notícias**, lançada em dezembro de 2018, a seção **Fatos ou Boatos** dedica-se à checagem de fatos, disponibilizando aos leitores conteúdo oficial verificado e reduzindo, assim, impactos da circulação de notícias falsas na

Saiba mais na seção *Nossos relacionamentos* (p. 69)

internet. A seção busca contribuir com o trabalho já realizado pelas agências de *fact checking* existentes, tendo como foco exclusivamente as informações reproduzidas nas redes sociais sobre nossa atuação.

## GUIA DOS BANCOS RESPONSÁVEIS

Participamos pela primeira vez do *Guia dos Bancos Responsáveis*, projeto do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec) que avalia anualmente as políticas e diretrizes socioambientais dos maiores bancos brasileiros.

Obtivemos o melhor resultado entre os nove bancos analisados e o melhor resultado já apresentado pelos

Saiba mais em:  
<https://guiadosbancosresponsaveis.org.br>

participantes desde o início da iniciativa, que está em sua sétima edição. O principal destaque foi nossa nota no quesito Inclusão Financeira, em que alcançamos a pontuação de 8,8, por nossa atuação em microcrédito e em ações contra a extrema pobreza. Também tivemos destaque no tema Corrupção, por abordar questões relacionadas ao assunto em nossas POs e manter um programa de integridade consistente. No quesito Transparência e Prestação de Contas, alcançamos a pontuação de 6,8, enquanto a média dos outros bancos foi 2,5.

Veja abaixo os temas em que conquistamos a primeira posição:

### GUIA DOS BANCOS RESPONSÁVEIS 2018

TEMA	BNDES	MÉDIA OUTROS BANCOS*
Total	43%	29%
Inclusão financeira	88%	54%
Corrupção	78%	49%
Meio ambiente	71%	57%
Transparência e prestação de contas	68%	25%
Direitos humanos	55%	36%
Mineração	52%	24%
Geração de energia	47%	21%
Alimentos	45%	27%
Igualdade de gênero	24%	13%

\* Banco do Brasil, Banco Safra, Banco Votorantim, Bradesco, BTG Pactual, Caixa Econômica Federal, Itaú e Santander.

## PROMOÇÃO DA EFETIVIDADE

Em 2018, também aprovamos o macroprocesso que formaliza o Sistema de Promoção da Efetividade (SPE) e representa a coordenação de todos os nossos esforços nesse campo. Inspirado nas melhores práticas internacionais, o SPE opera em três camadas. No âmbito do projeto corporativo Efetividade, desdobramos nossa visão e nossas missões estratégicas em indicadores e metas de efetividade, conectando os objetivos do Banco aos principais desafios de desenvolvimento do país.

### RELATÓRIO DE EFETIVIDADE

O *Relatório de Efetividade 2017* apresentou, em sua seção sobre monitoramento, um conjunto de projetos apoiados em 2015 e 2016, com seus respectivos produtos e serviços entregues ou previstos, buscando situar o tamanho de nosso apoio perante a economia nacional.

Na seção sobre avaliação, abordamos as avaliações de impacto conduzidas internamente, em parceria ou por instituições ou pesquisadores externos, publicadas na internet até setembro de 2017. Entre os 35 estudos mapeados, 21 foram realizados externamente, o que reflete, de um lado, nosso esforço de ampliação da transparência, e indica, de outro lado, o desafio de dar maior escala à produção de avaliações de impacto por meio de nosso SPE.

### AVALIAÇÕES DE IMPACTO

Em 2018, realizamos cinco estudos sobre a efetividade de nossa atuação:

- A avaliação de nossa política de conteúdo local apontou impacto positivo sobre o faturamento dos fabricantes de bens de capital depois do **credenciamento** no BNDES.

Saiba mais na seção *O que fazemos* (p. 21)

Acesse em:  
<https://web.bnades.gov.br/bib/jspui/handle/1408/15145>

## SISTEMA DE PROMOÇÃO DA EFETIVIDADE

### AVALIAÇÕES SISTEMÁTICAS

Monitorar e autoavaliar resultados das operações

Construção de narrativas da atuação e indicadores de resultados para a sociedade.



Relatório de Autoavaliação incentiva o aprendizado organizacional das equipes operacionais.



### AVALIAÇÕES DE IMPACTO

Coordenar avaliações temáticas de efetividade

Avaliações de maior profundidade respondem questões estratégicas sobre a atuação do BNDES.



Executar avaliações estratégicas de efetividade

Relatório de Avaliação de Efetividade fornece insumos para a alta administração e presta contas à sociedade.



Elaborar Relatório de Efetividade



Identificar potenciais clientes



Elaborar Relatório de Recomendações de Efetividade

- A avaliação da linha **BNDES Exim Pós-embarque** Serviços revelou impactos positivos sobre a receita e o emprego das empresas que fornecem produtos aos exportadores de serviços de construção civil.
- A avaliação do impacto da construção de usinas eólicas forneceu evidências de que o efeito sobre o PIB *per capita* dos municípios é, em média, positivo, ainda que haja elevada heterogeneidade entre os impactos em cada município.
- A avaliação do **Cartão BNDES**, feita em conjunto com pesquisadores externos, encontrou efeitos positivos sobre as economias locais – em particular, sobre a abertura ou formalização de estabelecimentos, o emprego médio por estabelecimento e o emprego total.
- A avaliação sobre nosso apoio à inovação identificou impacto positivo e expressivo sobre os gastos em pesquisa e desenvolvimento das firmas financiadas, o que indica que nossa atuação nesses casos complementa e potencializa o esforço inovador das empresas brasileiras.

Saiba mais na seção *O que fazemos* (p. 20 e 21)

# GESTÃO DE RISCOS

Mensuramos e monitoramos os riscos aos quais estamos expostos e avaliamos nossos controles internos periodicamente.

## MATRIZ DE RISCOS

Ao longo de 2018, aprimoramos o acompanhamento dos planos de ação pactuados para mitigação dos riscos operacionais mais relevantes e intensificamos o acompanhamento dos 15 maiores riscos (por valor em risco) com reporte trimestral do *status* ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração.

Observamos, durante o ano, a redução gradual da concentração de nossa carteira de crédito. Porém, limites de concentração regulatórios mais rigorosos entraram em vigor em janeiro de 2019 (resoluções CMN 4.677/2018 e CMN 4.678/2018), o que demandará novo esforço de redução da concentração nos próximos anos. Em 2018, houve também continuidade do movimento de redução do saldo da carteira de crédito, com elevação da **inadimplência**, o que se refletiu no aumento do provisionamento para risco de crédito.

Em relação ao risco legal, podemos citar como ações de mitigação a aquisição de *softwares* com os objetivos de auxiliar na captura da legislação nacional e de aprimorar o processo de formulação e divulgação de normas internas. A implementação dos processos e das ferramentas ocorrerá em etapas no decorrer de 2019.

Leia mais na seção *Sustentabilidade financeira* (p. 53)



INDICADORES GRI:

102-15 | 102-30

	PRINCIPAIS RISCOS	AÇÕES DE MITIGAÇÃO
MACROECONÔMICOS	<b>Mudanças na conjuntura macroeconômica</b> 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 PIB, queda do nível de renda, aumento do desemprego, flutuações nas taxas de câmbio e juros etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento periódico do desempenho da economia e análise de seu impacto em nossas operações.</li> <li>Estabelecimento de limites de risco, monitorados de forma periódica, para subsidiar o processo decisório da alta administração.</li> <li>Diversificação da carteira de apoio financeiro.</li> <li>Atuação do Comitê de Assuntos Financeiros.</li> </ul>
	OE: Portfólio; Pricing, risco e exigências; Canais e operações; Captação e títulos; Securitização; Funding público	
DE MERCADO	<b>Volatilidade do mercado de ações</b> Tendo em vista o volume de nossa carteira de ações, composta inclusive de 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento e controle dos riscos por meio de limites e relatórios periódicos.</li> <li>Atuação do Comitê de Gestão de Risco de Mercado, com recomendações para melhoria da gestão da carteira de renda variável.</li> </ul>
	OE: Portfólio; Pricing, risco e exigências; Captação e títulos	
DE CRÉDITO	<b>Concentração da carteira de crédito</b> A carteira reflete a característica de concentração observada no mercado empresarial brasileiro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicação da metodologia de quantificação do risco de concentração individual e desenvolvimento da metodologia de quantificação do risco de concentração setorial.</li> <li>Aplicação da metodologia de monitoramento das maiores exposições, visando antecipar possíveis estados de alerta.</li> <li>Realização de provisionamento adicional para créditos de liquidação duvidosa, visando atuar de forma preventiva, em função das incertezas do mercado.</li> <li>Revisão dos <i>spreads</i> de risco.</li> <li>Desenvolvimento da metodologia do retorno ajustado ao risco (Raroc).</li> </ul>
	<b>Deterioração do crédito</b> Redução da qualidade da carteira de crédito em momentos de conjuntura econômica desfavorável.	
OE: Pricing, risco e exigências		
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.
	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.
	Todos os objetivos estratégicos	
SOCIOAMBIENTAIS	Possibilidade de perdas decorrentes de danos socioambientais associadas à deterioração da imagem da instituição.	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Avanços na execução do Plano Plurianual de Implementação e Monitoramento de nossa Política de Responsabilidade Social e Ambiental sob a gestão do Comitê de Sustentabilidade Socioambiental (CSS).</li> </ul>
	OE: Sustentabilidade; Pricing, risco e exigências	
REPUTACIONAL	Percepção negativa sobre a instituição por partes interessadas relevantes, que poderia afetar a capacidade de manter ou ampliar relações de negócio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento e gestão de imagem da instituição.</li> <li>Análise cadastral dos clientes com identificação de pontos de atenção relacionados à integridade.</li> <li>Monitoramento de mídia negativa dos clientes.</li> <li>Avaliação e tratamento de denúncias recebidas pela Ouvidoria.</li> </ul>
	OE: Infraestrutura; Estrutura produtiva; Educação, saúde e segurança; Inovação; Mercado de capitais; Sustentabilidade; Desenvolvimento regional; Captação e títulos	

Legenda: OE – Principais objetivos estratégicos impactados

## METODOLOGIA DE QUANTIFICAÇÃO DO RISCO SETORIAL

O risco de concentração setorial é oriundo de exposição significativa a um único setor de negócios ou a grupos de setores conectados economicamente. Em uma instituição financeira, a quantificação do impacto desse tipo de concentração é importante para que ela possa ter ciência do valor do capital que pode ser comprometido em caso de reveses e tomar ações mitigadoras antecipadamente.

Foi desenvolvida internamente uma metodologia de quantificação do risco de concentração setorial que, atualmente, está em fase de testes e validação.

## REDUÇÃO DOS SPREADS DE RISCO

Em maio, os modelos de precificação de risco aplicados na definição das curvas de taxas de risco de crédito e de intermediação financeira foram aprimorados, promovendo uma redução dos juros cobrados em nossos financiamentos, em complemento aos cortes à remuneração básica ocorridos em março de 2018. As taxas de risco de crédito cobradas passaram a ser diferenciadas por aspectos adicionais de risco, específicos da operação, como o prazo e a estrutura de garantias.

## GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS

O Conselho de Administração é responsável pela aprovação das políticas corporativas de gestão de riscos e controles internos, além de determinar a implementação de sistemas e supervisionar aqueles já estabelecidos para a prevenção e a 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 conselho é continuamente informado sobre a gestão de riscos praticada, 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 no relatório anual de gestão de riscos, que é aprovado pela Diretoria e pelo Conselho de Administração.

Em 2017, incorporamos a nossa gestão de riscos importantes conceitos trazidos pela Resolução CMN 4.557/2017 do BCB, que sinaliza a necessidade de as instituições financeiras gerirem capital e riscos relevantes de forma integrada e contínua.

As iniciativas de gestão integrada de riscos têm sido aprimoradas ao longo dos anos. Em 2018, destacam-se:

- Definição de limites integrados de riscos – baseados em indicadores regulatórios de capital –, formalizados na Política de Monitoramento de Riscos Integrados (PMRI), aprovada em fevereiro de 2018 pelo Conselho de Administração do BNDES; e
- Testes de estresse integrados por meio de um modelo de otimização desenvolvido internamente, denominado ALM@Risk. Os testes individuais e integrados estão consolidados em um programa de testes de estresse, cujos resultados são informados periodicamente à alta administração do Banco.

Em 2018, as políticas de gestão de riscos, que determinam diretrizes e orientações para a gestão dos temas, passaram por revisão e atualização. Também foram atualizados os seguintes documentos:

- Programa de Gestão de Continuidade de Negócios do BNDES: define os componentes de nosso Sistema de Gestão de Continuidade e a estrutura de governança para gestão da contingência.
- Plano de Gerenciamento de Incidentes: determina os procedimentos

de acionamento da contingência na instituição e os papéis e as responsabilidades de todos os envolvidos.

## TESTES DE ESTRESSE INTEGRADOS

Executamos três testes de estresse integrados por ano. O primeiro é realizado no início do ano no contexto do processo interno de avaliação da adequação de capital (Icaap), exercício regulatório anual que compreende a identificação e mensuração de riscos e a avaliação da suficiência do capital para suportar tais riscos. O segundo é o Teste de Estresse Bottom-Up (Tebu), que é semelhante ao Icaap, porém com cenários macroeconômicos informados pelo BCB. O terceiro é o Teste de Estresse Gerencial Integrado (Tegi), que é executado na metade do ano.

Em linhas gerais, os testes de estresse integrados consistem em simular o balanço, o resultado, o capital e os riscos (crédito, mercado, liquidez e operacional) do BNDES com base no modelo de simulação ALM@Risk, a fim de avaliar de forma dinâmica e prospectiva nossa capacidade de capital ante uma série de restrições de negócios, mercado e regulatórias.

## APETITE A RISCO

Em 2018, implantamos efetivamente o *framework* de apetite a riscos, depois da apreciação de nossos colegiados. Além de ser uma boa prática de gestão de riscos, o *framework* atende à exigência do BCB (Resolução CMN 4.557/2017) sobre a necessidade de as instituições financeiras definirem o apetite a risco.

A declaração de apetite a risco contempla aspectos quantitativos e qualitativos, bem como a interação do risco com nosso planejamento estratégico. A declaração é destinada a nosso público interno, com o intuito de orientar a atuação de todos os

empregados, e aborda os diferentes riscos da instituição, em especial aqueles relacionados a crédito, mercado e operacional.

## INDICADORES DE CAPITAL

Os indicadores prudenciais permaneceram em patamares confortáveis ao longo de 2018, com o índice de Basileia alcançando valores acima de 30%. O cronograma de reenquadramento do limite de exposição por cliente, estabelecido pela Resolução CMN 4.430/2015, foi cumprido de forma antecipada em junho de 2018. Entretanto, novos limites regulatórios mais rigorosos entraram em vigor em janeiro de 2019.

### LIMITE DE EXPOSIÇÃO A EMPRESAS DO MESMO GRUPO

Em junho de 2018, todas as nossas exposições por cliente estavam abaixo de 25% do patrimônio de referência, portanto, plenamente enquadradas, conforme resoluções ativas.

Para o cálculo da exposição por cliente, considera-se o somatório dos saldos devedores, dos saldos a liberar das operações contratadas, do valor das garantias prestadas pelo BNDES e do valor contábil das participações acionárias detidas pelo BNDES. Estão excluídas do somatório as operações de repasses interfinanceiros. As empresas dos grupos Petrobras e Eletrobras são consideradas isoladamente.

No entanto, as resoluções CMN 2.844/2001, CMN 3.963/2011 e CMN 4.430/2015 foram substituídas em 1º de janeiro de 2019 pelas resoluções CMN 4.677/2018 e CMN 4.678/2018, o que pode representar outro cenário de desenquadramento.

Entre outras mudanças, as novas resoluções fixam o limite de exposição em 25% do Capital Nível I e extinguem a excepcionalidade de tratamento diferenciado para os grupos Petrobras e Eletrobras.

RECURSOS PRÓPRIOS E ATIVOS PONDERADOS PELO RISCO (R\$ milhões)	DEZ. 2016	DEZ. 2017	DEZ. 2018
<b>Patrimônio de referência (PR)</b>	<b>135.620</b>	<b>146.368</b>	<b>166.805</b>
(+) Capital Nível I	90.413	97.579	114.126
Capital principal (CP)	90.413	97.579	114.126
(+) Capital Nível II	45.207	48.789	52.679
<b>Ativos ponderados pelo risco (RWA)</b>	<b>624.850</b>	<b>532.011</b>	<b>574.956</b>
(+) de crédito	534.199	478.161	468.555
(+) de mercado	58.312	18.465	70.110
(+) operacional	32.339	35.385	36.291
<b>Índice de Basileia + ACP (PR/RWA) (mínimo regulatório – 10,5%)</b>	<b>21,70%</b>	<b>27,51%</b>	<b>29,01%</b>
<b>Índice de Capital de Nível I + ACP (NI/RWA) (mínimo regulatório – 7,875%)</b>	<b>14,47%</b>	<b>18,34%</b>	<b>19,85%</b>
<b>Índice de Capital Principal + ACP (CP/RWA) (mínimo regulatório – 6,375%)</b>	<b>14,47%</b>	<b>18,34%</b>	<b>19,85%</b>

### EXCLUSÃO DO FAT DO PATRIMÔNIO DE REFERÊNCIA

Conforme estabelecido pela Resolução CMN 4.679/2018, os recursos do FAT deixarão de compor o Capital Nível II (N2), de forma escalonada até 2029, o que ao longo do tempo tende a reduzir nossos principais indicadores prudenciais.

O limite do montante de recursos reconhecido no N2 será reduzido 10% por ano – 90% em 1º de janeiro de 2020 a 0% em 1º de janeiro de 2029 –, considerando os valores de junho de 2018.

## SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Em 2018, o Conselho Monetário Nacional (CMN) emitiu a Resolução 4.658, que dispõe sobre a política de segurança cibernética e os requisitos para a contratação de serviços de processamento e armazenamento de dados e de computação em nuvem a serem observados pelas instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo BCB.

Essa resolução trouxe novas orientações ao processo de integração entre a gestão de riscos cibernéticos e de continuidade de negócios, que já se encontrava em andamento em nossa instituição.

Com base nessas orientações, pudemos aprimorar nossa metodologia para gestão integrada desses riscos, alinhada às orientações de nosso regulador e com os objetivos de padronizar nossos procedimentos de gestão e aumentar a resiliência da instituição.

Em relação ao plano estratégico de segurança da informação (2017-2018), são destaques, entre outros, a evolução do sistema de revisão de acessos para contemplar a revisão periódica; ações de conscientização e capacitação sobre segurança da informação para a alta administração; a implantação do sistema de detecção e prevenção de ameaças cibernéticas na rede (IPS); e a avaliação de conformidade e planejamento de ações para atendimento aos requisitos da Resolução CMN 4.658/2018.