

NOSSA ESTRATÉGIA



INDICADORES GRI:

102-2 | 102-15 | 102-26 | 102-31

Veja nossa identidade institucional na seção *Como geramos valor* (p. 16)

Saiba mais na seção *Governança, ética e integridade* (p. 54)

PLANO PLURIANUAL (PPA)

Participamos dos ciclos de gestão do PPA no primeiro ano dos governos eleitos, enviando especialistas setoriais e de assuntos econômicos, sociais e ambientais para contribuir nas discussões de políticas públicas e nos comprometendo com recursos extraorçamentários para determinados programas temáticos, nos quais a atuação de um banco de desenvolvimento é desejável.

Ao longo da execução do PPA, monitoramos e comunicamos ao governo a utilização dos recursos previstos. Revemos as estimativas anualmente, conforme o rito determinado pelo ministério responsável pelo plano. Temos no PPA um dos insumos para nosso planejamento estratégico, de maneira a manter-nos alinhados aos planos de governo, conforme a legislação preconiza.

ESTRATÉGIA CORPORATIVA 2018-2023

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

Em março de 2018, a Estratégia Corporativa 2018-2023 foi aprovada pelos conselhos de administração do BNDES, da FINAME e da BNDESPAR.

Depois de um amplo processo de reflexão e planejamento, iniciado em agosto de 2017, definimos uma nova declaração de **identidade institucional**, diretrizes estratégicas de negócio de curto, médio e longo prazos e espaços prioritários de atuação.

As diretrizes estratégicas foram direcionadas a três perspectivas de negócios: missões do desenvolvimento, perspectiva financeira e perspectiva da organização, conforme o mapa de objetivos estratégicos a seguir.

MACROPROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

Revisamos em 2018 nosso macroprocesso de gestão da estratégia, que orienta as práticas e responsabilidades para elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico. O acompanhamento é feito pelos gestores de indicadores, que informam o desempenho. A consolidação é feita pela Área de Planejamento Estratégico.

As informações de desempenho são **apreciadas** pelos Comitê Gerencial, Diretoria ou Comitê de Gestão da Estratégia (CGE) e pelos conselhos de administração das empresas do Sistema BNDES.

MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



PLANO DE NEGÓCIOS

Para dar conta dessas transformações e iniciar a implementação da estratégia, traçamos um plano de negócios para o ano, que envolveu a definição de projetos, indicadores e prioridades estratégicas.

Projetos corporativos

Os objetivos estratégicos são implementados por meio de ações planejadas, formalizadas em uma carteira de projetos estratégicos corporativos, revista anualmente pelos conselhos de administração das empresas do Sistema BNDES, com base na identificação das iniciativas mais relevantes para responder às prioridades e aos desafios da instituição e do país.

Indicadores

Nossos indicadores corporativos orientam os comportamentos e resultados esperados, por meio de instrumentos de alinhamento e incentivo.

EM 2018, ESTRUTURAMOS 12 PROJETOS CORPORATIVOS:

OE – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



INDICADOR CORPORATIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META 2018	REALIZADO	DESEMPENHO
Desembolso em infraestrutura (R\$ bilhão) ¹	Infraestrutura	22,7	30,2	133%
Desembolso em estrutura produtiva (R\$ bilhão) ²	Estrutura produtiva	15,4	12,3	80%
Apoio a educação, saúde e segurança (R\$ bilhão) ³	Educação, saúde e segurança	2,2	2,1	97%
Desembolso em inovação (R\$ bilhão)	Inovação	2,2	1,8	84%
Carteira de fundos de investimento (R\$ bilhão)	Mercado de capitais	1,7	1,73	102%
Desembolso em sustentabilidade (R\$ bilhão)	Sustentabilidade	19,4	17,3	89%
Desembolso em desenvolvimento regional (R\$ bilhão)	Desenvolvimento regional	13,8	18,3	133%
Número de operações não automáticas contratadas	Canais e operações	836	625	75%
Número de operações automáticas contratadas ⁴	Canais e operações	72.274	47.032	65%
% de estudos de estruturação de projetos	Infraestrutura	100%	100%	100%
% de operações aprovadas em até 180 dias	Estrutura organizacional	60%	41,05%	68%
Resultado de operações de crédito e repasses/número de empregados ⁵	Portfólio Pricing, riscos e exigências	5,87	6,3	107%
Índice de eficiência (despesas administrativas e de pessoal – R\$ mil/nº de operações) ⁶	Estrutura organizacional Portfólio	14,82	20,54	61%

1 Não inclui desembolso para os setores de telecomunicações e transporte rodoviário.

2 Inclui somente os desembolsos para indústria, não abrangendo comércio e serviços e agropecuária.

3 O apoio inclui aprovações, além do desembolso.

4 Não estão incluídas as operações do Cartão BNDES e as operações contratadas com pessoas físicas.

5 O objetivo do indicador é calcular o resultado bruto com operações de crédito e repasses gerado por cada empregado em um ano, para cada R\$ 1 milhão de saldo médio da carteira de crédito e repasses.

6 Número de operações não automáticas x 100 + número de operações automáticas. Como o indicador representa despesa (administrativa e de pessoal) por empregado, quanto mais alto o seu valor, pior o seu desempenho.

Prioridades estratégicas

Acompanhamos o desempenho das prioridades pactuadas pela Diretoria.

RESPONSÁVEL	PRIORIDADE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META 2018	REALIZADO	PERFORMANCE
PRESIDÊNCIA	IMS (Influence Marketing Score) – Índice de Influência da Marca BNDES ¹	Estrutura organizacional	60	60,5	101%
	Número de exportadores Pós-embarque	Estrutura produtiva	60	58	97%
DIR 1	Número de clientes potenciais atendidos nas campanhas de fomento	Portfólio	100	138	138%
	Criação do produto Crédito para Investimento	Portfólio	dez. 2018	0%	0%
DIR 2	Redução dos custos administrativos gerenciados pela Área de Administração e Recursos Humanos	Modelo de gestão e incentivos	R\$ 11,45 milhões	R\$ 19,17 milhões	167%
	Gestão de Desempenho Individual – pactuação e avaliação	Modelo de gestão e incentivos	96,5%	97,92%	101%
	Quantidade de novos produtos lançados	Portfólio	8	9	113%
	% de operações indiretas automáticas no sistema BNDES Online	Canais e operações	70,0%	72,1%	103%
DIR 3	Tempo médio de emissão da classificação de risco corporativo nacional	Pricing, risco e exigências	20 dias	19 dias	105%
	Tempo médio de processamento de requisição de avaliação de bens	Estrutura organizacional	82 dias	52 dias	137%
	Emissão de Letra Financeira	Estrutura organizacional	dez. 2018	100%	100%
	Debêntures para operações não automáticas em infraestrutura	Portfólio	out. 2018	0%	0%
DIR 4	Aprovação de resolução sobre procedimentos da Área de Desestatização e Estruturação de Projetos	Estrutura organizacional	dez. 2018	0%	0%
	Proposição de nova forma de atuação do BNDES em segurança pública	Educação, saúde e segurança	dez. 2018	100%	100%
	Aprovar a política do exercício de voto no Sistema BNDES	Mercado de capitais	nov. 2018	0%	0%
	Aprovações de desinvestimentos em ações	Mercado de capitais	9	15	167%
	Estruturação do produto para Fundo de Crédito Corporativo e de Fundo de Crédito de Infraestrutura	Portfólio	jun. 2018	100%	100%
	Aprovação do edital do FIDC de debêntures incentivadas da carteira	Portfólio	set. 2018	100%	100%
DIR 5	Valor desembolsado pela Área de Energia em 2018	Infraestrutura	R\$ 15 bilhões	R\$ 17 bilhões	114%
	Desembolsos da Área de Gestão Pública e Socioambiental 2018	Infraestrutura Educação, saúde e segurança	R\$ 1,90 bilhão	R\$ 1,88 bilhão	99%
	Desembolsos da Área de Saneamento, Transporte e Logística 2018	Infraestrutura	R\$ 6,6 bilhões	R\$ 5,0 bilhões	76%
DIR 6	Estruturação do IFRS 9 no Sistema BNDES	Estrutura organizacional	dez. 2018	100%	100%
	% de atendimento dentro prazo previsto dos pareceres consultivos	Estrutura organizacional	90%	47,62%	53%

¹ Índice utilizado para aferir a saúde da marca na imprensa.

A análise crítica de nosso desempenho em 2018 apresenta os seguintes destaques:

PONTOS POSITIVOS:

- O valor total dos desembolsos em infraestrutura superou em 33% a meta estabelecida para 2018.
- A redução dos custos administrativos apresentou resultado 67% acima da meta estabelecida para 2018.
- O número de clientes potenciais atendidos nas campanhas de fomento foi 38% superior à meta estabelecida para 2018.
- Foram aprovados 15 desinvestimentos em ações, 67% a mais do que a meta estabelecida para 2018.
- O volume de desembolso em desenvolvimento regional foi 33% maior que a meta estabelecida para 2018.

PONTOS DE ATENÇÃO:

- Os indicadores de número de operações contratadas foram afetados pela queda no volume de investimento agregado e pela menor atratividade do custo financeiro do BNDES. A redução destes indicadores foi a principal responsável pelo baixo desempenho do índice de eficiência, já que a quantidade de operações faz parte de seu denominador.
- O baixo resultado na porcentagem de operações aprovadas em até 180 dias foi impactado por existência de um volume significativo de operações antigas que foram aprovadas em 2018.
- As metas definidas para as iniciativas: (i) criação do produto Crédito para Investimento; (ii) debêntures para ações não automáticas em infraestrutura; (iii) aprovação de resolução sobre procedimentos da Área de Desestatização e Estruturação de Projetos; e (iv) aprovação da política do exercício de voto no Sistema BNDES não foram atingidas no prazo acordado.

RISCOS E OPORTUNIDADES DA ESTRATÉGIA

Em março de 2018, o Conselho de Administração aprovou, paralelamente às diretrizes estratégicas, os riscos e as oportunidades da estratégia, nos termos da Lei 13.303/2016, pela primeira vez. No segundo semestre de 2018, foram realizadas oficinas com cerca

de sessenta especialistas setoriais do Banco. Ao todo foram levantadas 83 ameaças e 112 oportunidades, que foram priorizadas a partir de seu grau de impacto (GI) e de probabilidade (GP). Veja abaixo aquelas consideradas mais relevantes:

QUADROS DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

<p>INFRAESTRUTURA </p> <p>Oportunidade</p> <p>Fortalecimento de agenda de concessões e PPPs (BNDES faz financiamento e estruturação de projetos) favorecendo o investimento em logística e saneamento.</p> <p>GP ALTO GI MUITO ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Manutenção ou agravamento da instabilidade jurídica e regulatória prejudicam fortemente investimentos em infraestrutura.</p> <p>GP MÉDIO GI MUITO ALTO</p>	<p>INOVAÇÃO </p> <p>Oportunidade</p> <p>Aprimoramento e ganho de escala em linhas de requalificação associadas à indústria 4.0 (questão do emprego).</p> <p>GP MUITO ALTO GI ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Aumento de subsídios para inovação, sem adequado planejamento e divisão de papéis entre instituições, levam a cenário de concorrência e não de complementaridade entre instituições públicas.</p> <p>GP MÉDIO GI ALTO</p>
<p>ESTRUTURA PRODUTIVA </p> <p>Oportunidade</p> <p>Manutenção dos investimentos no setor de petróleo (mais 10% da FBCF), com tendência de aumento de exportações de petróleo bruto (ex.: encomendas pré-sal) oportunizando cadeia fornecedora e divisas e royalties para governos.</p> <p>GP ALTO GI MUITO ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Redução das compras governamentais, em função do cenário fiscal, reduzem investimentos em setores críticos, dependentes de tais instrumentos, como a Saúde.</p> <p>GP MUITO ALTO GI ALTO</p>	<p>MERCADO DE CAPITALIS </p> <p>Oportunidade</p> <p>Melhoria no ambiente regulatório a partir da Instrução CVM 476/2009 e da Lei 12.431/2011, que criam condições para o desenvolvimento do mercado de renda fixa.</p> <p>GP ALTO GI ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Crise internacional ou acentuação da instabilidade política e institucional reduzem a previsibilidade dos investimentos, afetando o desenvolvimento do mercado de capitais.</p> <p>GP MÉDIO GI ALTO</p>
<p>EDUCAÇÃO, SAÚDE E SEGURANÇA </p> <p>Oportunidade</p> <p>Possível sucesso de projetos apoiados em tecnologia para educação podem gerar a escalabilidade do apoio do BNDES e estruturação de linhas de financiamento para os entes públicos com foco em qualidade e gestão.</p> <p>GP MUITO ALTO GI ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Acentuação de disputas entre poderes e decisões desarticuladas com as diretrizes da política setorial (política pública de saúde) poderão levar a desestruturação das políticas planejadas, pressão de custos e possível redução de investimento (elevação da incerteza).</p> <p>GP ALTO GI ALTO</p>	<p>SUSTENTABILIDADE </p> <p>Oportunidade</p> <p>Maior conscientização da sociedade (nacional e internacional), com mudança de comportamentos de consumo e indução de padrões de produção mais eficientes no uso de recursos, podem gerar demanda para investimentos em economia circular, logística reversa e tecnologias de baixa emissão de GEE, inclusive no setor de agricultura (ex: geração de biogás e energia a partir da biomassa).</p> <p>GP ALTO GI ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Aumento da frequência dos impactos decorrentes da mudança do clima em atividades produtivas, em infraestrutura e na sociedade (inundações, secas, deslizamentos, eventos extremos).</p> <p>GP MÉDIO GI MUITO ALTO</p>
<p>DIMENSÃO FINANCEIRA </p> <p>Oportunidade</p> <p>Desenvolvimento de produtos e canais compatíveis com captação em mercado.</p> <p>GP ALTO GI ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Volatilidade da TLP impactando a capacidade de pagamento dos clientes e/ou criando resistência para a tomada de crédito junto ao BNDES, face ao risco de elevação de parcelas atreladas à TLP.</p> <p>GP ALTO GI ALTO</p>	<p>DESENVOLVIMENTO REGIONAL </p> <p>Oportunidade</p> <p>Agenda integrada de promoção do "direito a cidade" (mobilidade/saneamento/serviços públicos/segurança etc.) com foco em cidades médias e grandes, em regiões de elevada vulnerabilidade (agenda intracidades e inter-cidades).</p> <p>GP MÉDIO GI MUITO ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Paralisação e descontinuidade de projetos de alto impacto regional.</p> <p>GP ALTO GI MUITO ALTO</p>
<p>Legenda: GP – Grau de probabilidade GI – Grau de impacto</p>	

A AGENDA DE DESENVOLVIMENTO

Na discussão sobre nossa estratégia e nossos desafios, o *workshop Desafios do Desenvolvimento do Brasil* foi fundamental para a elaboração de documento com uma agenda de diretrizes de desenvolvimento para os principais desafios econômicos, sociais e ambientais do país. Esse evento, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE), contou com a participação de especialistas de vinte instituições de fomento ao desenvolvimento, com representantes de todas as regiões do Brasil.

Já o *workshop* e a conferência *Visão 2035: Brasil Desenvolvido* possibilitaram o debate entre nossos especialistas e representantes de mais de sessenta instituições sobre agendas de futuro para cada uma das macrorregiões brasileiras e para 17 setores nas áreas de agricultura, infraestrutura, indústria e serviços. Essa discussão resultou em uma publicação: *Visão 2035: Brasil, país desenvolvido – agendas setoriais*, que traz projeções para os diferentes setores, buscando explorar três cenários possíveis para cada um deles.

A produção de conteúdo derivada desses debates culminou na contribuição do BNDES para a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, coordenada pelo Ministério do Planejamento.

Ainda em 2018, realizamos em conjunto com o Centro Brasileiro de Relações Internacionais (Cebri) os eventos *Diálogos para o Amanhã*, envolvendo o debate de caminhos de construção do futuro e do papel dos bancos de desenvolvimento.

POLÍTICAS OPERACIONAIS

Nossas políticas operacionais (PO) regulamentam e consolidam nossos instrumentos de apoio financeiro. No início de 2018, realizamos uma revisão que promoveu importantes mudanças, com destaque para a diferenciação de *spread* básico, o aumento de prazos máximos e a elevação da participação máxima em TLP em projetos de setores prioritários.

Saiba mais em
www.bndes.gov.br/agendas-setoriais-2035

A utilização dos critérios “impacto no desenvolvimento” *versus* “sensibilidade à taxa de juros” balizou a definição geral dos *spreads*, com a alocação das menores taxas a projetos dos seguintes segmentos: geração de energia solar; conectividade inclusiva; investimento social de empresas; inovação; meio ambiente; segurança pública; saneamento (tratamento de resíduos sólidos, coleta e tratamento de esgoto); e qualificação profissional.

PORTFÓLIO DE PRODUTOS

Ao longo de 2018, no âmbito do projeto corporativo Produtos e *Pricing*, desenhamos uma nova organização para nosso portfólio de produtos. O novo desenho busca melhorar o entendimento do cliente sobre as soluções oferecidas, facilitando a identificação do produto mais adequado para sua necessidade. Permite também uma gestão mais efetiva, facilitando nossa percepção das necessidades não atendidas por nosso portfólio.

Essa nova organização agrupa os produtos de acordo com duas dimensões: famílias de produtos e necessidades dos clientes.

Famílias são grupos de produtos que têm características similares no que tange ao tipo e à forma de funcionamento do instrumento, ou seja, “o que” estamos oferecendo a nossos clientes. Foram definidas **cinco famílias** que compõem nosso negócio hoje: financiamentos e crédito, participações, serviços, garantias e apoios e patrocínios.

As necessidades refletem “para que” nossos clientes irão utilizar um determinado instrumento, ou seja, a finalidade dele para o negócio do cliente. Foram identificadas nove necessidades:

- 1) empreendedorismo;
- 2) projeto;
- 3) máquina, equipamento ou serviço;
- 4) plano de negócios;
- 5) operações e reforço de caixa;
- 6) exportação e acesso a novos mercados;

Saiba mais nas seções *O que fazemos* (p. 18) e *Como geramos valor* (p. 16)

- 7) inovação;
- 8) sustentabilidade social, ambiental e cultura; e
- 9) acesso ao mercado de capitais.

NOVOS PRODUTOS

Em paralelo à reorganização de nosso portfólio, realizamos um estudo para segmentar e compreender melhor as expectativas de clientes. Com base nesse insumo, estamos mapeando os produtos que melhor se adequam a cada perfil e os aperfeiçoando para que sejam ainda mais aderentes às necessidades de cada grupo de clientes.

Nesse contexto, em 2018, lançamos os seguintes produtos: BNDES Prosegurança, BNDES Pro-CDD Agro, BNDES Fundos de Crédito em Infraestrutura e BNDES Fundos de Crédito Corporativo, além dos pilotos dos produtos BNDES Direto 10 e BNDES Finame Direto.

OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

Em 2018, iniciamos um esforço interno de identificação das metas dos **ODSs** para as quais podemos contribuir e de nosso potencial de contribuição para cada uma delas. Com base nesse resultado, espera-se estabelecer uma ponte metodológica entre nosso planejamento estratégico, nossas POs e nossa análise de efetividade.

Paralelamente, passamos a integrar, ao fim de 2018, a Câmara Temática de Parcerias e Meios de Implantação (CTPMI) da Comissão Nacional dos ODSs, criada para o estudo e a elaboração de propostas relacionadas à implementação da Agenda 2030 no Brasil. Pioneira entre as câmaras temáticas, a CTPMI acompanha o ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) e visa fomentar a formação de novas parcerias entre os setores público e privado e a sociedade civil para identificar e consolidar meios de implementação da agenda.

Na seção *Nosso desempenho*, estão indicados, conforme representação da ONU, os principais ODSs que se relacionam com cada diretriz estratégica.

Saiba mais em
<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>