



# CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA



**2020**

ANO-BASE 2019



## SUMÁRIO

1. ABRANGÊNCIA .....	9
2. INTERESSE PÚBLICO SUBJACENTE ÀS ATIVIDADES EMPRESARIAIS .....	9
3. POLÍTICAS PÚBLICAS .....	10
3.1. Plano Plurianual (PPA) e BNDES.....	10
3.2. Metas relativas ao desenvolvimento de atividades que atendam aos objetivos de políticas públicas .....	13
3.2.1. IDENTIDADE INSTITUCIONAL .....	13
3.2.2. ESTRATÉGIA CORPORATIVA .....	13
3.2.3. REVISÃO DA ESTRATÉGIA.....	17
4. FONTES DE RECURSOS PARA CUSTEIO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS .....	20
5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....	23
5.1. Impactos da operacionalização das políticas públicas .....	24
5.1.1. ÁREAS TEMÁTICAS (PPA) E ATUAÇÃO DO BNDES.....	24
5.2. Impactos econômico-financeiros da operacionalização das políticas públicas..	37
5.2.1. DESEMBOLSOS.....	37
5.2.2. GERAÇÃO DE RECEITA E RESULTADO DAS ATIVIDADES .....	39
5.2.3. RIQUEZA GERADA E DISTRIBUÍDA .....	40
6. GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	41
6.1. Estrutura de controles internos e gerenciamento de riscos.....	41
6.2. Fatores de risco .....	42
6.3. Dados econômico-financeiros e comentários sobre o desempenho.....	48
6.4. Políticas e práticas de governança corporativa .....	49
6.5. Descrição da composição e da remuneração da administração .....	52
6.6. Plano de Saúde .....	58

## MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O ano de 2019 marcou o início de um novo governo e de uma nova agenda econômica para o Brasil, com foco na saúde fiscal e modernização do Estado e no estímulo ao investimento privado. Ao longo do ano, o país avançou nessa agenda com a aprovação de reformas como a da previdência e a da liberdade econômica, assim como pela redução progressiva da taxa básica de juros (Selic).

A recuperação da economia manteve seu ritmo gradual em 2019, o que continuou a influenciar os indicadores de desempenho do BNDES. Os desembolsos do Banco acumularam R\$ 55,3 bilhões em 2019, uma contração de cerca de 20% em relação ao que foi desembolsado no ano anterior. Do ponto de vista da composição setorial, os valores dos desembolsos em 2019 foram liderados pelo segmento de Infraestrutura (44%), seguido da Agropecuária (29%), Indústria (16%) e Comércio e Serviços (11%).

Além disso, em 2019, o BNDES atualizou sua estratégia e adotou um posicionamento mais focado nos impactos diretos de sua atuação para a população do que em resultados e metas financeiras. A capacidade do Banco de articular diferentes atores e atrair recursos para a realização dos projetos ganhou relevância para além dos valores desembolsados. O papel de banco de serviços, pronto e capacitado para apoiar o Estado nos processos de desestatização, foi enfatizado. E a transparência passou a ser o princípio norteador de toda a comunicação e do relacionamento do Banco com seus diferentes públicos.

Para colocar em marcha essa estratégia, o BNDES assumiu, em julho de 2019, o compromisso com cinco metas: (i) ser um banco “aberto para a população brasileira”, reforçando e ampliando diversas ações de transparência e prestação de contas; (ii) acelerar a venda de participações da BNDESPAR; (iii) concluir a devolução de recursos de empréstimos recebidos do Tesouro Nacional; (iv) apresentar um planejamento trienal; e (v) aumentar a qualidade da prestação de serviços. Todas elas foram iniciadas no ano e já tiveram resultados entregues, ainda que seus desdobramentos se estendam, como previsto, pelos próximos anos.

Com a **primeira meta**, buscou-se o aprimoramento da transparência e da prestação de contas à sociedade. A campanha BNDES Aberto, lançada em novembro de 2019, marcou uma virada de página na comunicação do Banco com a sociedade, mostrando que o BNDES está aberto ao diálogo, a críticas e a novas formas de atuar. Com o lançamento do hotsite “aberto.bndes.gov.br”, foram colocados à disposição do público uma ferramenta de busca facilitada e integrada de consulta a operações, bem como esclarecimentos sobre as operações mais polêmicas, além de ter sido aberto um canal de diálogo direto com a população. Nesse contexto, há de se destacar também:

- A celebração de acordo de Cooperação Técnica com o Ministério Público Federal para combate à corrupção;
- O aperfeiçoamento da análise cadastral do banco, por meio da integração com bases externas, aperfeiçoando seus processos e controle e proporcionando ao cidadão respostas mais rápidas, sem perda de rigor técnico;
- A criação de uma Diretoria de *Compliance*, com dedicação exclusiva à governança e à transparência;

- A criação de corregedoria interna, em sintonia com as melhores práticas de mercado;
- A criação da plataforma georeferenciada de acompanhamento das contribuições do BNDES para os ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
- A adesão voluntária à Política Nacional de Dados Abertos (Decreto n. 8.777/2016), sendo a primeira estatal que prevê a disponibilização de suas bases de dados para livre utilização, tendo sido lançada consulta pública para que os cidadãos manifestem o interesse no acesso a alguma das suas 56 bases de dados; e
- A cessão temporária de colaboradores para outras instituições públicas visando o aprimoramento do conhecimento.

O processo de desinvestimento, voltado para o cumprimento da **segunda meta**, foi guiado pelos objetivos de realocar os recursos em atividades mais produtivas e reduzir o grau de exposição da carteira da BNDESPAR à volatilidade do mercado. Respeitando a governança estabelecida em nossos normativos e modelos de avaliação de risco, houve um desinvestimento total de R\$ 16,5 bilhões em participações acionárias em 2019.

Considerando o compromisso do BNDES com a saúde fiscal do Estado brasileiro e seguindo as orientações do Governo Federal, foi dada continuidade, em 2019, à devolução antecipada de recursos ao Tesouro Nacional, consoante à **terceira meta**. Foi realizado o pagamento antecipado de R\$ 100 bilhões durante o ano, divididos em três parcelas, de forma a garantir a viabilidade de caixa. Assim, o Tesouro Nacional deixou de ser a principal fonte de recursos do Banco em 2019 e contribuiu-se para o cumprimento de meta fiscal.

A **quarta meta** foi cumprida com o lançamento do Plano Trienal 2020-2022, no qual foram estabelecidas as principais agendas de atuação para os próximos anos e foi definido um conjunto de 15 entregas transformadoras para a sociedade. A divulgação do plano representa um compromisso claro com a sociedade, por meio do qual o BNDES sinaliza em que setores e temas espera contribuir para o desenvolvimento brasileiro e como sua efetividade poderá ser medida pela sociedade.

Dentro dessa estratégia, reforçou-se a atuação banco de serviços do Estado brasileiro, buscando contribuir para a melhoria dos serviços públicos e a ampliação dos investimentos privados em infraestrutura. Usando a sua experiência e conhecimento acumulado em processos de desestatização, o Banco está auxiliando os diferentes entes federativos na modelagem financeira e na estruturação de projetos de Parcerias Público-Privadas (PPP), concessões e privatizações.

Para isso, no âmbito da **quinta meta**, o BNDES adaptou sua estrutura organizacional para trabalhar mais intensamente na estruturação dos processos de desestatização e ampliar a interlocução com os três níveis de governo. Com a mudança, o ano de 2019 se encerrou com mais projetos em nossa carteira de desestatização, incluindo iniciativas nas áreas de saneamento, iluminação pública, energia, venda de ativos imobiliários, entre outras.

Além das cinco metas já destacadas, o BNDES contribuiu durante o ano para a realização de investimentos significativos para o desenvolvimento brasileiro, especialmente em projetos alinhados às agendas estratégicas de infraestrutura, estrutura produtiva, e educação, saúde e segurança. A ainda lenta recuperação econômica que se verificou em 2019

motivou, ademais, o aperfeiçoamento de diversas iniciativas para estimular o crédito e aproximar o BNDES dos seus clientes, como pode ser destacado a seguir:

- A ampliação do uso da taxa fixa do BNDES<sup>1</sup> em diversas linhas indiretas, atendendo a demanda de pequenas e médias empresas; e
- A reformulação do Programa BNDES Saúde, um programa dedicado à reestruturação financeira das entidades filantrópicas de saúde (Santas Casas), buscando maior qualidade nos serviços de saúde.

No início de 2020, a disseminação da Covid-19, pelo mundo, que em pouco tempo se configurou como uma pandemia, alterou de forma dramática o cenário econômico global e trouxe questões sociais urgentes para os governos de todos os países. Com o governo brasileiro, o BNDES vem adotando medidas emergenciais para ampliar a capacidade de atendimento do sistema de saúde brasileiro, garantir a manutenção de empregos, reduzir os efeitos econômicos e sociais da pandemia e agir para impulsionar a retomada.

O cenário é desafiador e o Banco está comprometido a ajudar a sociedade brasileira a passar por esse momento, cumprindo mais uma vez sua missão e reforçando sua atuação anticíclica por meio da adoção de medidas emergenciais.

**Mais informações sobre a atuação do BNDES, em apoio ao País no enfrentamento dos efeitos econômicos e impactos sociais da pandemia da Covid-19, podem ser consultadas em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/bndes-contracoronavirus>.**

**O portal BNDES Aberto pode ser acessado em <https://aberto.bndes.gov.br/aberto/>.**

**Consultas às operações do BNDES podem ser realizadas no hotsite <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/consulta-operacoes-bndes>.**

---

<sup>1</sup> A Taxa Fixa do BNDES (TFB) é uma opção de taxa de juros oferecida aos clientes em algumas linhas de crédito, e corresponde à parcela do custo financeiro na taxa de juros, mantendo-se fixa para o cliente até a quitação do financiamento.



## IDENTIFICAÇÃO GERAL

Em conformidade com o art. 8º, inciso I e VIII, da Lei 13.303, de 30 de junho de 2016, o Conselho de Administração subscreve a presente Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa referente ao exercício social de 2019.

**CNPJ:** 33.657.248/0001-89

**Sede:** Brasília/DF

**Tipo de Estatal:** Empresa Pública

**Acionista Controlador:** União

**Tipo Societário:** Não definido

**Tipo de Capital:** Fechado

**Abrangência de Atuação:** Nacional

**Sector de Atuação:** Financeiro

**Diretor Financeiro:** Bianca Nasser Patrocínio | Telefone: (21) 2052-8544 ou 3747-8544 |  
E-mail: dir3@bndes.gov.br

**Auditores Independentes:**

Marcelo Faria Pereira | KPMG Auditores Independentes | tel.: +55 (21) 2207-9400 |  
E-mail: mfpereira@kpmg.com.br

## CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO QUE SUBSCREVEM A CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS

NOME	CPF
Fábio de Barros Pinheiro	275.497.201-34
Heloisa Belotti Bedicks	048.601.198-43
João Laudo de Camargo	484.983.517-15
Juan Pedro Jensen Perdomo	214.013.648-96
Mansueto Facundo de Almeida Junior	423.667.393-20
Marcelo Serfaty	693.156.557-53
Waldery Rodrigues Junior	357.025.913-72
Walter Baere de Araújo Filho	055.860.817-50
William George Lopes Saab	828.330.447-04

## DIRETORES QUE SUBSCREVEM A CARTA ANUAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

NOME	Cargo	CPF
Ângela Brandão Estellita Lins	Diretora	898.354.337-04
Bianca Nasser Patrocínio	Diretor	071.233.797-05
Bruno Laskowsky	Diretor	761.157.717-49
Claudenir Brito Pereira	Diretor	180.782.718-67
Fábio Almeida Abrahão	Diretor	082.343.597-03
Gustavo Henrique Moreira Montezano	Presidente	018.519.627-60
Leonardo Mendes Cabral	Diretor	086.464.857-06
Petrônio Duarte Cançado	Diretor	024.934.747-40
Ricardo Wiering de Barros	Diretor	806.663.027-15
Saulo Benigno Puttini	Diretor	857.590.071-49

## CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO QUE ATUARAM DURANTE O EXERCÍCIO DE 2019

NOME	CPF
Antonio José Barreto de Araujo Júnior	273.163.698-09
Carlos Antonio Rocca	045.661.818-04
Carlos Thadeu de Freitas Gomes	036.473.587-20
Daniel Sigelmann	021.484.577-05
George Alberto de Aguiar Soares	524.233.011-20
Juan Pedro Jensen Perdomo	214.013.648-96
Mansueto Facundo de Almeida Junior	423.667.393-20
Marcelo Sampaio Cunha Filho	009.636.111-51
Marcelo Serfaty	693.156.557-53
Natália Marcassa de Souza	290.513.838-60
Waldery Rodrigues Junior	357.025.913-72
Walter Baere de Araújo Filho	055.860.817-50
William George Lopes Saab	828.330.447-04

**DIRETORES QUE ATUARAM DURANTE O EXERCÍCIO DE 2019**

NOME	Cargo	CPF
André Tosello Laloni	Diretor	147.726.098-65
Angela Brandão Estellita Lins	Diretora	898.354.337-04
Bianca Nasser Patrocínio	Diretor	071.233.797-05
Carlos Thadeu de Freitas Gomes	Diretor	036.473.587-20
Claudenir Brito Pereira	Diretor	180.782.718-67
Claudia Pimentel Trindade Prates	Diretora	949.490.777-91
Denise Pauli Pavarina	Diretora	076.818.858-03
Eliane Aleixo Lustosa de Andrade	Diretora	783.519.367-15
Fábio Almeida Abrahão	Diretor	082.343.597-03
Gustavo Henrique Moreira Montezano	Presidente	018.519.627-60
Henrique Bastos Rocha	Diretor	026.245.957-40
Joaquim Vieira Ferreira Levy	Presidente	727.920.007-91
José Flavio Ferreira Ramos	Diretor	315.119.536-91
Karla Bertocco Trindade	Diretora	260.211.228-36.
Leonardo Mendes Cabral	Diretor	086.464.857-06
Marcelo Siqueira de Freitas	Diretor	776.055.601-25
Marcos Adolfo Ribeiro Ferrari	Diretor	001.711.067-09
Petrônio Duarte Caçado	Diretor	024.934.747-40
Ricardo Luiz de Souza Ramos	Diretor	804.112.237-04
Ricardo Luiz de Souza Ramos	Presidente Interino	804.112.237-04
Ricardo Wiering de Barros	Diretor	806.663.027-15
Roberto Carlos Marucco Jr.	Diretor	010.983.407-01
Saulo Benigno Puttini	Diretor	857.590.071-49

DATA DE DIVULGAÇÃO: 19/08/2020



## 1. ABRANGÊNCIA

A Carta de Políticas Públicas e Governança Corporativa do BNDES contempla o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2019.

Todas as informações divulgadas na presente Carta se referem ao Sistema BNDES, que considera o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e suas subsidiárias, exceto quando indicado em contrário.

## 2. INTERESSE PÚBLICO SUBJACENTE ÀS ATIVIDADES EMPRESARIAIS

O BNDES, criado pela Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952, é uma empresa pública controlada direta e integralmente pelo Governo Federal, vinculada atualmente ao Ministério da Economia - ME.

O BNDES é o principal instrumento de execução da política de investimento do Governo Federal. Conforme seu Estatuto Social, tem como objetivo primordial apoiar programas, projetos, obras e serviços que se relacionem com o desenvolvimento econômico e social do País. Em cumprimento a esse objetivo, atua visando estimular a iniciativa privada, bem como o apoio a empreendimentos de interesse nacional a cargo do setor público.

As diferentes modalidades de atuação do BNDES se complementam de modo a potencializar sua contribuição para o desenvolvimento brasileiro. Crédito e prestação de serviços são as principais frentes de atuação do Banco. O BNDES também atua por meio de participação acionária, garantias e apoio não reembolsável.

Para sua atuação, o BNDES conta também com duas subsidiárias integrais: a BNDES Participações S/A (BNDESPAR) e a Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME), que, juntas com o BNDES, formam o chamado Sistema BNDES.



A BNDES Participações S.A. (BNDESPAR) tem por objetivo, conforme seu Estatuto Social, o desenvolvimento econômico e social por meio do fomento ao mercado de capitais, bem como o apoio a empreendimentos abrangidos por seu objeto social, que inclui a atuação visando:

- realizar operações visando à capitalização de empreendimentos controlados por grupos privados, observados os planos e políticas do BNDES;

- apoiar empresas que reúnam condições de eficiência econômica, tecnológica e de gestão e, ainda, que apresentem perspectivas adequadas de retorno para o investimento, em condições e prazos compatíveis com o risco e a natureza de sua atividade, e o desenvolvimento de novos empreendimentos, em cujas atividades se incorporem novas tecnologias;
- contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais, por intermédio do acréscimo de oferta de valores mobiliários e da democratização da propriedade do capital de empresas;
- apoiar e estruturar processos de Desestatização de iniciativa da União e de outros Entes da Federação;
- apoiar e estruturar processos de Parceria Público-Privada no âmbito da União e de outros Entes da Federação;
- apoiar e estruturar soluções financeiras, em processos de iniciativa da União e de outros Entes da Federação com a iniciativa privada; e
- prestar consultoria especializada que objetive dar suporte e subsidiar administradores e gestores de fundos de investimento em direitos creditórios, em suas atividades de análise e seleção de direitos creditórios para integrarem a carteira dos respectivos fundos.

A Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME) tem como objetivo primordial, conforme seu Estatuto Social, apoiar o desenvolvimento econômico do setor industrial, inclusive por meio da oferta de crédito para a compra e venda de máquinas e equipamentos produzidos no Brasil, além de financiar importações e exportações de máquinas e equipamentos de natureza industrial.

Para maiores informações sobre a atuação do BNDES, consulte o [Relato Integrado disponível em www.bndes.gov.br/ra2019](http://www.bndes.gov.br/ra2019) ou o site do BNDES na seção [Relações com Investidores https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores](https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores)

## 3. POLÍTICAS PÚBLICAS

### 3.1. Plano Plurianual (PPA) e BNDES

O Plano Plurianual - PPA, previsto no artigo 165 da Constituição Federal<sup>2</sup>, é o instrumento de planejamento destinado a organizar e viabilizar a ação pública, com vistas a cumprir os fundamentos e os objetivos da República. Por meio dele, é declarado o conjunto das políticas públicas do governo para um período de quatro anos e as ações para viabilizar as metas previstas.

O BNDES participa dos ciclos de gestão do PPA enviando especialistas setoriais e de assuntos econômicos, sociais e ambientais para contribuir nas discussões de políticas públicas. Em 2019, o BNDES participou dos ciclos de gestão do PPA, em particular da

---

<sup>2</sup> Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I - o plano plurianual; (...)

§ 1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. (...)

elaboração, no primeiro ano do governo eleito, do PPA relativo ao próximo quadriênio (2020-2023).

Em conformidade com a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016), o BNDES atualiza anualmente: 1) sua estratégia de longo prazo; 2) os riscos e as oportunidades da estratégia para, no mínimo, os próximos cinco anos; e 3) o Plano de Negócios para o ano seguinte. A aprovação e o acompanhamento da sua execução são realizados pelos Conselhos de Administração das empresas do Sistema BNDES, que possuem representantes indicados pelo Governo Federal.

Indo além dos instrumentos de planejamento previstos no marco legal, o BNDES lançou, em dezembro de 2019, o Plano Trienal. Com horizonte de tempo intermediário (2020-2023), esse plano representa mais um passo na direção do BNDES aberto e a serviço da sociedade brasileira. Em síntese, em vez de estabelecer metas em termos de resultados financeiros (desembolsos ou contratações), o Plano Trienal estrutura-se em quinze entregas de impacto para a sociedade.

Tal Plano é, porém, mais do que um instrumento de comunicação; ele reafirma o compromisso do Banco com diálogos e parcerias. As atividades de monitoramento e avaliação dos impactos das ações do BNDES já vinham sendo divulgadas há alguns anos, por meio dos Relatórios de Efetividade. Mas, enquanto esses relatórios avaliam ações passadas, o Plano Trienal se compromete com ações futuras. Muitas das metas estabelecidas vão requerer do BNDES trabalho em conjunto com diversas instituições públicas e privadas e articulação com múltiplos atores numa mesma direção.

O Plano Trienal traz também outra novidade: explicitar todos os objetivos e orientações estratégicas do BNDES relacionando-as diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Na mesma linha, foi lançado, em novembro de 2019, o Portal ODS (ver seção “Atividades Desenvolvidas”), no qual se pode constatar os desembolsos do Banco, de forma georeferenciada, por todo o território nacional, permitindo, assim, uma melhor compreensão de como a atividade do BNDES contribui para os objetivos globais.

Por fim, o Plano Trienal representa ainda um instrumento de alinhamento organizacional. Isto porque, enquanto as áreas de negócios se comprometem diretamente com entregas de impacto, as áreas de suporte do Banco tiveram suas metas estabelecidas de forma a viabilizar as entregas para a sociedade – são as chamadas “entregas viabilizadoras”. Assim, todos na instituição trabalham para a mesma missão de: “viabilizar soluções que adicionem investimentos para o desenvolvimento sustentável da nação brasileira”.

Como será posteriormente discutido na seção “Estratégia Corporativa”, em todo o planejamento do Banco, os objetivos das políticas públicas são uma referência basilar. No processo de reflexão estratégica são considerados o PPA e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) anual, ambos aprovados no Congresso e sancionados pelo Presidente da República. Além disso, são consideradas as políticas estabelecidas pelos Ministérios nos setores afins à atuação do BNDES e outros instrumentos de políticas públicas do governo federal, tais como os planos setoriais e regionais, de maneira a manter o Banco alinhado aos planos de governo.

Ao longo da execução do PPA, o BNDES monitora e comunica ao governo a utilização dos recursos previstos. As estimativas são revistas anualmente, conforme o rito determinado pelo Ministério responsável pelo Plano.

Os programas relativos ao PPA 2016-2019<sup>3</sup> estavam reunidos em quatro áreas temáticas<sup>4</sup>: Infraestrutura; Desenvolvimento Produtivo e Ambiental; Social e Segurança Pública; e Temas Especiais, que reuniam ações de desenvolvimento regional, soberania e organização do Estado, agrupados em programas, tais como Defesa Nacional; Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública.

Os programas relativos ao PPA 2020-2023<sup>5</sup> dialogam com os cinco eixos principais propostos no Documento Preparatório da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES)<sup>6</sup>, bem como com a estratégia de defesa<sup>7</sup>. Os cinco eixos são: Institucional, Social, Ambiental, Econômico e de Infraestrutura. Por sua vez, a estratégia de defesa adotada nesse PPA baseou-se na Política Nacional de Defesa (PND) e na Estratégia Nacional de Defesa (END), aprovadas pelo Decreto Legislativo nº 179, de 2018.

A LDO 2020<sup>8</sup> dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e a execução da Lei Orçamentária de 2020 e, em específico, o seu Capítulo VIII atualiza a política de aplicação dos recursos das agências financeiras oficiais de fomento, destacando que todas elas têm como diretriz geral a preservação e geração do emprego e prioridades específicas para cada instituição. Para a atuação do BNDES, a LDO 2020 destacou como prioridade o estímulo à criação e preservação de empregos com vistas à redução de desigualdades, à proteção e conservação do meio ambiente, ao aumento da capacidade produtiva e ao incremento da competitividade da economia brasileira.

---

<sup>3</sup> O Plano Plurianual 2016-2019 está disponível em <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/plano-plurianual>.

<sup>4</sup> Plano Plurianual 2016–2019: Desenvolvimento, Produtividade e Inclusão social. Mensagem presidencial. p. 47.

<sup>5</sup> O Plano Plurianual 2020-2023 está disponível em [https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/leis-orcamentarias/ppa/2020\\_2023/ppa-2020-2023/PPA\\_2020-2023\\_Lei](https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/leis-orcamentarias/ppa/2020_2023/ppa-2020-2023/PPA_2020-2023_Lei)

<sup>6</sup> A Lei que instituiu o PPA 2020-2023 (Lei 13.971/2019), prevê, no Art. 2º, inciso II, que os planos nacionais setoriais e regionais são instrumentos de comunicação à sociedade das ações governamentais, observadas as diretrizes das políticas nacionais, o PPA 2020-2023 e a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. A Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social é prevista em dispositivo jurídico (PL nº 9.163/2017, “de Governança”), em tramitação no Congresso Nacional.

<sup>7</sup> Plano Plurianual 2020–2023: Planejar, priorizar, alcançar. Mensagem presidencial. p. 19.

<sup>8</sup> Lei 13.898 de 11 de novembro de 2019.

## 3.2. Metas relativas ao desenvolvimento de atividades que atendam aos objetivos de políticas públicas

### 3.2.1. IDENTIDADE INSTITUCIONAL

A Identidade Institucional do Sistema BNDES é composta pelas declarações de Propósito Institucional, Valores, Princípios Institucionais, Missão e Visão.

A identidade institucional do BNDES, vigente desde dezembro de 2019, é assim resumida<sup>9</sup>:

- ✓ **PROPÓSITO:** Transformar a vida de gerações de brasileiros, promovendo desenvolvimento sustentável.
- ✓ **VALORES:** Ética, Espírito Público e Compromisso com o Desenvolvimento.
- ✓ **PRINCÍPIOS:** Transparência, Efetividade, Diálogo, Cooperação e Busca pela Excelência.
- ✓ **MISSÃO:** Viabilizar soluções que adicionem investimentos para o desenvolvimento sustentável da nação brasileira.
- ✓ **VISÃO:** Ser o Banco de desenvolvimento sustentável brasileiro.

A partir dessa identidade, são estabelecidas as diretrizes, os objetivos e as orientações estratégicas para cada uma das frentes de atuação do Banco.

### 3.2.2. ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Para além da declaração da identidade do BNDES, a estratégia corporativa do BNDES define diretrizes, objetivos e orientações. O processo de alinhamento e desdobramento organizacionais do planejamento consiste na tradução dos elementos orientadores em indicadores estratégicos corporativos, metas, projetos estratégicos e indicadores estratégicos das áreas, que devem ser acompanhados ao longo do exercício.

Os Indicadores Estratégicos consistem em informações quantitativas utilizadas para avaliar os Objetivos Estratégicos e acompanhar sua evolução ao longo do tempo. Por sua vez, as Metas Corporativas consistem na definição do nível de desempenho pretendido em determinado período de tempo. Já os Projetos Estratégicos Corporativos consistem em atividades temporárias, com produtos claros e pré-definidos, desenvolvidos com o objetivo de alcançar um Objetivo Estratégico ou melhorar o desempenho de um Indicador Estratégico. Eles possuem caráter transversal, envolvendo e/ou impactando diferentes unidades do BNDES. Por fim, os Indicadores Estratégicos das Áreas são pactuados por cada Diretor com suas respectivas áreas e representam o “Plano de Contribuição” das diferentes unidades organizacionais em relação aos Objetivos Estratégicos.

A reflexão estratégica do Banco sempre se inicia por uma reflexão das grandes agendas do país para os quais se pretende contribuir. São as denominadas “missões” do BNDES. O segundo



















---

<sup>9</sup> Em dezembro de 2019, a missão e a visão de futuro do BNDES foram atualizadas, mantendo as demais declarações de identidade sem alteração em relação ao ciclo de planejamento anterior 2018-2023. Posteriormente, na revisão da estratégia de longo prazo do BNDES em maio de 2020, não houve alteração da missão e visão de futuro do BNDES.

passo da reflexão é estabelecer como o Banco irá organizar seus produtos financeiros, seus processos, sua gestão de ativos e passivos, sua estrutura organizacional e seus recursos humanos de forma a cumprir o que dele se espera (missões).

A atuação do BNDES em 2019 foi orientada a partir do Mapa Estratégico definido no ciclo de planejamento anterior, aprovado em dezembro de 2018, conforme apresentado a seguir:

### MAPA ESTRATÉGICO 2018-2023

<b>Missões</b> Fomento e Estruturação de Projetos com foco nas prioridades	 <b>Infraestrutura</b>	 <b>Estrutura Produtiva</b>	 <b>Educação, Saúde e Segurança</b>	 <b>Inovação</b>	 <b>Mercado de Capitais</b>	 <b>Sustentabilid.</b>	 <b>Desenvolv. Regional</b>
	Produtividade e conexão entre os mercados	Inserção do país na economia global e do conhecimento	Apoio na melhoria de serviços públicos	Inovação e empreendedorismo	Desenvolvimento do mercado e <i>crowding in</i> de investimentos	Apoio à migração para a economia verde	Potencialidades regionais para desenvolvimento nacional
<b>Financeira</b> Fortalecimento do portfólio de produtos e canais e diversificação das fontes de financiamento	<b>Ativo</b> 			<b>Passivo</b> 			
	 <b>Portfólio</b>	 <b>Pricing, Risco e Exigências</b>	 <b>Canais e operações</b>	 <b>Captação e Títulos</b>	 <b>Securitização</b>	 <b>Funding público</b>	
Produtos e serviços com visão de cliente	Spreads básicos diferenciados por prioridades	Digitalização e diversificação de canais	Captação em mercado / parcerias e emissão de títulos	Securitização e avaliação contínua da carteira	Alinhamento com Governo Federal		
<b>Organização</b> Melhoria de estruturas, processos e relacionamentos com foco nas pessoas	 <b>Estrutura organizacional</b>		 <b>Modelo de Gestão e Incentivos</b>		 <b>Pessoas</b>		
	Organização mais transversal e flexível, com mais eficiência, produtividade, cooperação e capacidade de comunicação interna e externa		Planos de carreira e incentivos alinhados à estratégia e metas com cultura mais orientada aos resultados		Desenvolvimento de capacidades e cultura mais empreendedora e aberta ao diálogo		

Informações adicionais sobre a estratégia corporativa do BNDES podem ser obtidas no Relatório Integrado 2019, disponível em [www.bndes.gov.br/ra2019](http://www.bndes.gov.br/ra2019).

Tendo por referência o mapa acima, o Plano de Negócios<sup>10</sup> de 2019 definiu seis projetos e dezesseis indicadores corporativos, a seguir mencionados.

Os seis projetos corporativos estruturados em 2019 foram: Revisão da Política de Crédito, Reposicionamento Competitivo, Digitalização da Experiência BNDES, Modelo de atuação do Jurídico, Performance Organizacional e Esteiras de Crédito. A tabela abaixo resume o conteúdo dos projetos e os referencia no mapa.

<sup>10</sup> O Plano de Negócios anual é um documento composto por Indicadores Estratégicos, com suas metas e os Projetos Estratégicos Corporativos, com seus objetivos e datas de início e término previstas. Em suma, trata-se da consolidação dos instrumentos de implementação da estratégia do BNDES.



## PROJETOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS

Projeto	Objetivo	Objetivos Estratégicos relacionados
<b>Revisão da Política de Crédito</b>	Revisar as normas internas relativas a risco de crédito, buscando novos parâmetros de assunção ao risco, flexibilização e desburocratização através do desenvolvimento de novas metodologias e refinamento dos modelos atuais, buscando-se maior aderência aos diferentes tipos de clientes e setores de atuação do BNDES, bem como maior simplificação e transparência.	<b>Estrutura Organizacional</b>
<b>Reposicionamento Competitivo</b>	Dar continuidade às ações de organização, simplificação e fortalecimento do portfólio de soluções oferecido pelo BNDES, iniciadas em 2018. Implementar mudanças estruturais advindas das propostas de valor (políticas), branding, reposicionamento de produtos e redesenho do portal (experiência do cliente).	<b>Portfólio</b>
<b>Digitalização da Experiência BNDES</b>	Implantar o roteiro de digitalização elaborado em 2018, com foco nas ações com impacto na melhoria da experiência do cliente, ampliação do acesso ao crédito, eficiência operacional e transparência do BNDES.	<b>Canais e operações</b>
<b>Modelo de Atuação do Jurídico</b>	Impulsionar e instrumentalizar as competências, atitudes e habilidades dos profissionais da área jurídica. Revisar competências/ atitudes/ habilidades profissionais, espaços de atuação, governança e processos de trabalho jurídicos, buscando a adoção de modelo de atividades: (i) orientado à agregação de valor econômico ao negócio do BNDES, de acordo com seus objetivos estratégicos; e (ii) baseado em padronização, uso intensivo de tecnologia de informação (digitalização) e avaliação/monitoramento de resultados (indicadores e metas).	<b>Estrutura Organizacional</b>
<b>Performance Organizacional</b>	Integrar diretrizes estratégicas, resultados financeiros, desenvolvimento de produtos e captação de clientes; e contribuir para uma tomada de decisão mais informada e ágil para que os objetivos planejados sejam atendidos de forma eficaz e eficiente, melhorando o desempenho corporativo.	<b>Canais e operações</b>
<b>Esteiras de Crédito</b>	Aprofundar a segmentação do processo de concessão de crédito, para melhor atender as diferentes necessidades dos clientes, com o aperfeiçoamento do processo de habilitação e com a revisão de normativos prioritários que permitissem ganhos de eficiência.	<b>Estrutura Organizacional</b>

O desempenho dos Indicadores Corporativos do BNDES em 2019 foi impactado negativamente pela retração da demanda vivida no país, mas também por fatores exógenos. De maneira geral, pode-se dizer que os indicadores relacionados a desembolsos foram aqueles com menor performance, embora o desempenho tenha sido diferenciado entre setores. Os desembolsos da infraestrutura e de MPMEs, por exemplo, tiveram um relativo bom desempenho, enquanto o financiamento à estrutura produtiva e de inovação ficaram apenas pouco acima de 60% da meta. Os resultados da carteira de fundos de investimento e das operações de crédito, por sua vez, superaram as metas, ao passo que o índice de eficiência, em virtude da frustração nas contratações esperadas, ficou abaixo de 50%.

INDICADORES ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS				
Indicador	Descrição	Meta 2019	Realizado em 31/12/2019	Desempenho
Desembolso em Infraestrutura (em bilhões)	Volume de desembolso em Infraestrutura em R\$ bilhões	30,0	24,4	81%
Desembolso em Estrutura Produtiva (em bilhões)	Volume de desembolso em Estrutura Produtiva em R\$ bilhões	13,7	8,8	64%
Apoio a Educação, Saúde e Segurança (em bilhões)	Apoio a Educação, Saúde e Segurança medido pelo volume de desembolsos da AI e ADIG nestes setores, adicionado as aprovações das intervenções da AGS relativa aos contratos firmados com os estados no âmbito do PEF1, PEF2, PROINVESTE, PROPAC, PROPAC e BNDES Estados. (R\$ bilhões)	2,5	0,6	25%
Desembolso em Inovação (em bilhões)	Volume de desembolso em Inovação em R\$ bilhões	2,0	1,2	61%
Carteira de Fundos de Investimento (em bilhões)	Volume das carteiras de fundos de investimento em R\$ bilhões	2,1	2,5	117%
Desembolso em Sustentabilidade (em bilhões)	Volume de desembolso em investimentos socioambientais em R\$ bilhões	16,0	13,3	83%
Desembolso em Desenvolvimento Regional (em bilhões)	Volume de desembolso em Desenvolvimento Regional em R\$ bilhões	20,1	15,4	77%
Número de operações não automáticas	Quantidade de operações diretas e indiretas não automáticas contratadas.	496	252	51%
Número de operações automáticas	Quantidade de operações automáticas contratadas.	54.665	31.787	58%
Desembolso para MPMEs e Pessoa Física (em milhões), na forma de apoio indireta	Desembolso de operações indiretas para micro, pequenas e médias empresas e pessoas físicas em R\$ milhões.	26.226	24.608	94%
Prazo de Aprovação	% de operações aprovadas no prazo, considerando o prazo entre a entrada da operação em perspectiva e a sua aprovação. (prazos: <i>Project Finance</i> em até 360 dias e outras operações em até 180 dias).	55%	40%	73%
Resultado de Operações de Crédito e Repasses por empregado	Resultado de operações de crédito e repasses dividido pelo número de empregados do Sistema BNDES em R\$ milhões.	7,08	6,86	97%
Índice de Eficiência (em R\$ mil)	Corresponde, em linhas gerais, às despesas administrativas e de pessoal sobre o número de operações contratadas (ponderadas) em R\$ mil.	24,43	37,97	45%

Qualidade Relativa da Carteira de Crédito	Média da razão entre as parcelas dos últimos 4 trimestres das carteiras de crédito classificadas com risco de crédito normal (entre os níveis AA e C na escala CMN) do Sistema BNDES e o Sistema Financeiro Nacional.	106,69%	104,64%	98%
Despesa Administrativa e de Pessoal (em R\$ mil)	Corresponde, em linhas gerais, às despesas administrativas e de pessoal em R\$ mil.	2.339.635	2.369.441	99%
Resultado de Operações de Crédito e Repasses	Resultado de operações de crédito e repasses sobre a carteira do Sistema BNDES em %.	1,63%	1,81%	111%

O Balanço dos Resultados dos Indicadores Corporativos 2019 e o Relatório de Análise de Desempenho Estratégico 2019 podem ser acessados em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/resultados-para-a-sociedade/efetividade/indicadores-corporativos-kpis>.

Maiores informações sobre a estratégia corporativa do BNDES estão disponíveis no Relatório Anual Integrado 2019, disponível em [www.bndes.gov.br/ra2019](http://www.bndes.gov.br/ra2019) ou na página de Planejamento Estratégico do site do BNDES, disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/planejamento-estrategico/objetivos-estrategicos>.

### 3.2.3. REVISÃO DA ESTRATÉGIA

Em meados de 2019, o Banco iniciou um amplo processo de revisão de sua estratégia que culminou com o lançamento do Plano Trienal. O processo envolveu: consolidação dos diagnósticos setoriais produzidos por especialistas da instituição; pesquisas com funcionários; e a realização de eventos com executivos e com a Alta Administração do Banco. Ao todo, mais de 1.500 funcionários e executivos do BNDES estiveram envolvidos diretamente na elaboração do Plano. No âmbito das consultas externas, foram feitas entrevistas com clientes e membros do Conselho de Administração do BNDES, além de ampla análise buscado o alinhamento com Planos de Governo.

Ao final desse processo o BNDES estabeleceu sua visão, “Ser o Banco do Desenvolvimento Sustentável Brasileiro”<sup>11</sup>, e o que quer:

- Ser banco aberto e a serviço da sociedade brasileira;
- Ser fábrica de projetos para o país;
- Melhorar experiência dos nossos clientes;
- Ser plataforma de serviços financeiros e não financeiros para MPMEs;
- Oferecer novos instrumentos de crédito;
- Reciclar investimentos maduros;
- Ampliar oferta de fundos;
- Atrair outras fontes de capital (*funding*); e

<sup>11</sup> A visão institucional anterior, firmada ainda em 2018 era: “Ser reconhecido como o banco de desenvolvimento do Brasil, por sua relevância e efetividade”. Já o ajuste na missão institucional foi pequeno. A missão anterior era “viabilizar soluções financeiras que adicionam investimentos para o desenvolvimento sustentável da nação brasileira”, tendo sido apenas suprimida a palavra “financeiras”. Os demais elementos da identidade não sofreram alterações.

- Ter estrutura mais ágil e flexível.

Esta nova perspectiva para o BNDES partiu do pressuposto de que, para além de seu papel histórico no mercado de crédito, a instituição deveria ampliar seu papel de articulador no desenvolvimento de projetos voltados à melhoria dos serviços públicos, assim como atuar na prestação de serviços financeiros e não financeiros às empresas. Nessa direção, o papel do Banco no apoio à estruturação de projetos de interesse do setor público e a sua ação de indutor do desenvolvimento do país passaram a ser fortalecidos.

Foi também reforçada a ideia de que a instituição precisa atuar na articulação entre os setores público e privado, para fortalecer as políticas públicas. Deve induzir os entes públicos e as empresas a melhorarem suas práticas de gestão, produtividade e a investirem em inovação tecnológica. Assim, embora no âmbito dos serviços financeiros, a concessão de crédito permanece relevante, as novas diretrizes enfatizam a necessidade de diversificação dos produtos e instrumentos financeiros mediante, por exemplo, o desenvolvimento do produto garantias, da criação de novos fundos, securitização e sindicalização.

O novo mapa estratégico trouxe relevância para as atividades de serviços e fábrica de projetos, considerando também as atividades tipicamente financeiras (crédito, garantia e mercado de capitais). Uma oitava missão do BNDES foi destacada no mapa, a desestatização, com o objetivo de atrair investidores privados para a melhoria da prestação de serviços públicos e da alocação de capital público.<sup>12</sup> Alguns objetivos explícitos no mapa sofreram alterações mais profundas, como é o caso: (i) das missões relativas a desenvolvimento regional, que passou a ser definida em termos de modernização do Estado e desenvolvimento territorial; e (ii) da explicitação do apoio do Banco às pequenas e médias empresas. Outra importante mudança foi a introdução de parcerias e diálogos como um objetivo estratégico a ser perseguido. O novo mapa estratégico, que define os objetivos estratégicos da instituição, foi definido para o período 2020-2027, com objetivo de cobrir mais de um ciclo de PPA.

---

<sup>12</sup> No mapa estratégico, houve alterações pontuais de redação nos objetivos de: 1) infraestrutura, 2) estrutura produtiva e 3) saúde, educação e segurança. Houve alteração mais significativa nos temas transversais que passaram a ser: “sustentabilidade” (mantido), “difusão tecnológica e inovação” (antes apenas “inovação”), “modernização do Estado e desenvolvimento territorial” (antes “desenvolvimento regional”), e “mercado de crédito e de capitais” (antes mercado de capitais). Por fim, foi incluído mais um tema transversal: “desestatização”. Foram igualmente modificados substancialmente os objetivos estratégicos relativos à antiga dimensão “financeira”, que passou a se denominar “processos e financeiro” e a incluir: 1) soluções para clientes, 2) gestão integrada de riscos, 3) gestão financeira de ativos e passivos, 4) racionalização de processos e normas e 5) parcerias e diálogos. A dimensão “organizacional” passou a ser considerada “Recursos Não Financeiros” que incluem “TI” e “Pessoas”. Para cada um dos temas no mapa, foram revisadas também as orientações estratégicas.

MAPA ESTRATÉGICO 2020-2027

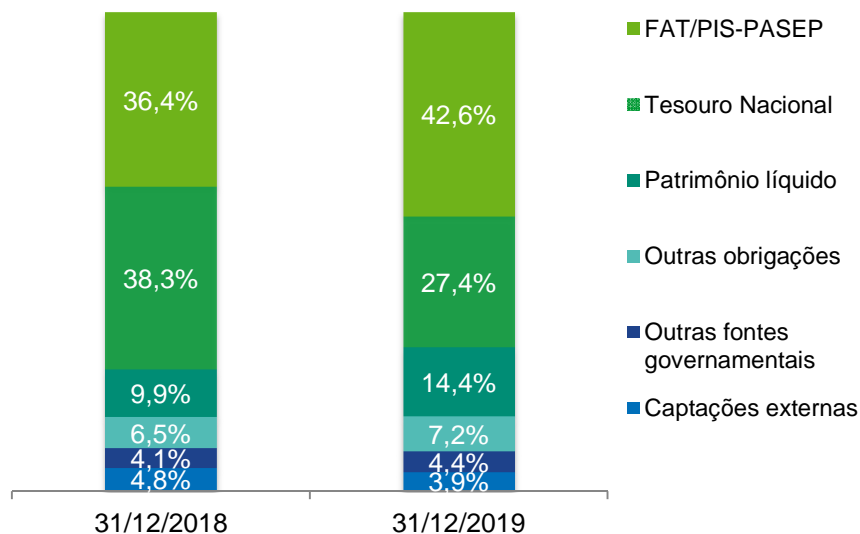
<p><b>1</b></p> <p><b>Missões</b></p> <p>O que entregar para a sociedade? Quais as missões do BNDES?</p>	<p><b>Infraestrutura</b></p> <p>Desenvolver e apoiar projetos para aumentar produtividade, ampliar acesso e promover infraestrutura integrada e sustentável</p>	<p><b>Estrutura Produtiva</b></p> <p>Apoiar o aumento da produtividade, da competitividade e do emprego, integrando inovação, exportação, empreendedorismo e descarbonização</p>	<p><b>Educação, Saúde e Segurança</b></p> <p>Melhorar a qualidade e a eficiência na prestação dos serviços de educação, saúde e segurança</p>	<p><b>Difusão Tecnológica e Inovação</b></p> <p>Promover a transformação para economia do conhecimento e sociedade digital</p>	<p><b>Mercado de Crédito e de Capitais</b></p> <p>Ampliar o acesso de MPMEs ao mercado de crédito e de capitais</p>	<p><b>Sustentabilidade</b></p> <p>Promover a transição para uma economia resiliente e de baixo carbono e apoiar a proteção e recuperação de matas e florestas</p>	<p><b>Modernização do Estado e Desenv. Territorial</b></p> <p>Promover eficiência do setor público e redução das desigualdades territoriais</p>	<p><b>Desestatização</b></p> <p>Atrair investidores privados para melhoria da prestação de serviços públicos e da alocação de capital público</p>
<p><b>2</b></p> <p><b>Processos e Financeiro</b></p> <p>O que é preciso fazer?</p>	<p><b>Soluções para o cliente</b></p> <p>Dialogar com clientes atuais e potenciais para o aprimoramento contínuo de soluções, melhorando sua experiência</p>	<p><b>Gestão Integrada de riscos</b></p> <p>Desenvolver novas metodologias de precificação de risco e aprimorar as existentes para viabilizar mais projetos de impacto para o país, gerindo riscos de forma integrada</p>	<p><b>Gestão financeira de ativos e passivos</b></p> <p>Viabilizar recursos financeiros e condições de negócio compatíveis com a promoção do desenvolvimento do país, mantendo o contínuo equilíbrio financeiro e patrimonial</p>	<p><b>Racionalização de Processos e Normas</b></p> <p>Padronizar, simplificar e digitalizar</p>	<p><b>Parcerias e diálogos</b></p> <p>Promover parcerias e diálogos para promover o desenvolvimento do país</p>			
<p><b>3</b></p> <p><b>Recursos não financeiros</b></p> <p>Quais os recursos essenciais?</p>	<p><b>TI</b></p> <p>Viabilizar a geração de negócios por meio da digitalização, consolidando canais e integrando processos digitais do front office ao back office</p>		<p><b>Pessoas</b></p> <p>Tornar a organização mais transversal, ágil e flexível, com mais eficiência, produtividade, cooperação e capacidade de comunicação interna e externa</p>					

Para cada um dos objetivos estratégicos, foram definidas orientações estratégicas. Adicionalmente, como no ciclo anterior e em conformidade com a Lei 13.303/2016, foi definido um Plano de Negócios para 2020, com projetos corporativos, indicadores e metas, e desenvolvida uma análise de riscos e oportunidades, esta última explicitada na seção 6.2. “Riscos Relacionados à estratégia”.

## 4. FONTES DE RECURSOS PARA CUSTEIO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Para financiamento de longo prazo e investimentos em todos os segmentos da economia brasileira, o BNDES dispõe de diversas fontes de recursos, apresentadas a seguir.

### FONTES DE RECURSOS DO BNDES – 2019



Na composição de suas fontes de recursos, o BNDES conta com 14,4% de recursos próprios e 85,6% de recursos de terceiros, com destaque para as fontes governamentais, que representam 74,4% do passivo total em 31/12/2019. Recursos de outros fundos governamentais como o Fundo da Marinha Mercante (FMM) e o Fundo de Investimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FI-FGTS), captações no exterior, via organismos multilaterais ou emissão de *bonds* e emissões privadas de Letras de Crédito do Agronegócio (LCA) e de Letras Financeiras complementam a estrutura de capital do BNDES.

Em 2019, o FAT voltou a ser a principal fonte de recursos do BNDES, com um saldo de recursos que totalizou R\$ 290,340 bilhões. Desse total, R\$ 282,527 bilhões constituíam saldo do FAT Constitucional e R\$ 7,813 bilhões, saldo do FAT Depósitos Especiais. Em 2019, foram captados R\$ 18,296 bilhões de recursos do FAT, integralmente da modalidade FAT Constitucional, volume 1,4% superior ao captado no exercício de 2018.

Com a devolução antecipada de R\$ 100 bilhões em 2019, o Tesouro Nacional deixou de ser a principal fonte de recursos do BNDES, passando a representar 27,4% do passivo total em 31/12/19. Do total de R\$ 199,747 bilhões, R\$ 36,850 bilhões (18,4%) correspondem a instrumentos elegíveis a capital principal, que compõem o Patrimônio de Referência e cuja remuneração está atrelada ao montante de dividendos pago ao acionista, e R\$ 162,898 bilhões (82,6%) correspondem a operações de repasses. A redução de R\$ 107,262 bilhões (34,9%) do passivo com o TN em 2019 decorre do pagamento antecipado de dívida de R\$ 100 bilhões e do pagamento de juros no valor de R\$ 10,599 bilhões, parcialmente



atenuados pela apropriação de juros e correção monetária no montante de R\$ 12,608 bilhões. Em 2019, não houve captação de recursos com o TN.

O passivo com o Fundo PIS-Pasep totalizou R\$ 20,061 bilhões, em 31/12/2019, destinados à aplicação em programas de desenvolvimento econômico e social, uma redução de 2% no ano. Desde a criação do FAT em 1988, o Fundo PIS-Pasep não recebe novos aportes de recursos.

Em razão do enfrentamento do estado de calamidade pública e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da pandemia de Covid-19 (Covid-19), foi editada pelo Governo Federal a Medida Provisória nº 946, de 2020, que determinou a extinção do Fundo PIS-Pasep e a transferência dos recursos para o FGTS. Dessa forma, o BNDES transferiu, em 29/05/2020, cerca de R\$ 20 bilhões para a Caixa Econômica Federal, na condição de administradora do FGTS.

Mais informações sobre poderão ser encontradas em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/fundos-governamentais/fundo-pis-pasep>

### Funding público

O BNDES continuará seguindo as mesmas diretrizes gerais quanto ao uso de *funding* público:

- ✓ Continuar o processo de avaliação da possibilidade de devolução antecipada à União, de forma regular e ordenada, na medida em que se verifique eventual excesso de liquidez e os recursos recebidos do Tesouro não encontrem volume de demanda compatível com a sua finalidade legal, observando-se, em todos os casos, os requisitos prudenciais previstos na legislação, assim como as diretrizes dos órgãos de controles; e
- ✓ Priorizar o uso de outras fontes de custo compatível, inclusive institucionais (ex: recursos do FAT), para atendimento à demanda por desembolsos, em detrimento dos recursos oriundos dos empréstimos do Tesouro Nacional.

O BNDES prevê que, em 2020, para não comprometer a capacidade financeira de cumprimento das medidas contra os efeitos do Covid-19, não serão realizadas novas liquidações antecipadas de dívidas com a União, limitando os pagamentos às amortizações ordinárias previstas em contrato.

### Gestão das Fontes

- ✓ Realizar exercício constante de gerenciamento de passivos, avaliando novas alternativas de captação e pré-pagamento de dívidas mais caras, considerando as projeções de fluxo de caixa do Banco; e
- ✓ Reavaliar periodicamente a alocação das diversas fontes de recursos, compatibilizando seus custos com os prazos da carteira de crédito, de forma a otimizar a estrutura de capital.

### Emissão de títulos

- ✓ Emitir títulos do BNDES de diferentes maturidades no mercado doméstico e internacional, a depender das condições de mercado e da capacidade de aplicação de tais recursos em operações com taxas superiores às captadas;
- ✓ Emitir títulos com destinações e condições específicas (e.g. infraestrutura, energia, etc.), a depender das condições de mercado, demonstrando a capacidade do BNDES de promover investimentos com impacto socioambiental positivo e com foco na sustentabilidade.

### Parcerias de captação

- ✓ Promover a captação de recursos junto a outras instituições de desenvolvimento (Ex.: BID; KFW; CDB; NDB);
- ✓ Criar modelo de parceria com empresas e clientes para captação de fundos direcionados a iniciativas de responsabilidade corporativa (Ex.: educação, saúde, meio ambiente);
- ✓ Alavancar reputação do BNDES para captar novos recursos para investimentos em sustentabilidade.

### Fianças e Garantias

- ✓ Ampliar escopo de produto de concessão de fianças, adequando-o à estratégia de atual de atuação do BNDES, e desenvolver metodologia para otimizar a precificação dos instrumentos de garantia concedidos pelo BNDES;
- ✓ Passar a operar mais frequentemente via concessão de fianças e outros tipos de garantias contratuais, de forma a manter o apoio ao desenvolvimento via assunção de riscos com maior diluição da necessidade de caixa no tempo e promover o uso de garantias parciais como forma compartilhamento de riscos;
- ✓ Conceder fianças e avais, mitigando os efeitos negativos do recente aumento da aversão ao risco do mercado na disponibilidade de fontes privadas de financiamento ao investimento.

### Securitização

- ✓ Criar processo de securitização de dívida e colocar ativos no mercado de forma contínua e de forma a reduzir os períodos médios de exposição do balanço;
- ✓ Padronizar contratos e produtos, facilitando a criação de colaterais na venda de crédito securitizado e análise de *rating*;
- ✓ Avaliar continuamente o portfólio de ativos de forma a identificar exposições com liquidez de mercado e com avaliação ao justo valor.

Informações detalhadas sobre as fontes de recursos do BNDES podem ser encontradas em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/fontes-de-recursos/fontes-recursos>.

Mais informações sobre Fundos com recursos no BNDES estão disponíveis em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/fundos-governamentais>.

## 5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Nos últimos anos, o BNDES vem intensificando esforços de ampliar informações sobre suas operações. Atividades de monitoramento e avaliação dos impactos de suas ações passadas passaram a ser divulgadas nos Relatórios de Efetividade e, recentemente, foi lançada a plataforma online de acompanhamento das contribuições do BNDES para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS.

O Relatório e mais informações sobre o tema Efetividade podem ser acessados em <https://www.bndes.gov.br/efetividade>.

Maiores informações sobre as contribuições do BNDES para os ODS podem ser obtidas em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/estatisticas-desempenho/ods>.

Em 2019, foram realizadas reuniões com todos os Ministérios, reforçando as cooperações já consolidadas e criando novas oportunidades de atuação conjunta alinhadas com a estratégia de governo e melhorando a sinergia de esforços em ações e políticas públicas. Junto ao Ministério da Economia e ministérios setoriais o BNDES apoiou a formulação de políticas públicas e a estruturação e operacionalização de projetos prioritários para o Governo Federal, voltados, sobretudo, para a infraestrutura do país e melhoria de ambientes de negócio. Cabe destacar que o BNDES continuamente elabora estudos para a sociedade e em parceria com outros órgãos de governo que subsidiam estudos, planos e ações nas diferentes esferas do governo.

Informações adicionais sobre a atuação do BNDES estão disponíveis em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos>

- **Estados e municípios:**

Em um contexto de reposicionamento estratégico do BNDES, com o objetivo de prover um apoio mais estruturado às esferas do Governo Federal e Subnacionais, em meados do segundo semestre de 2019, o BNDES realizou visitas à totalidade das unidades da Federação. Na ocasião, foi apresentada a nova lógica de relacionamento do BNDES com o Setor Público, centrada no fortalecimento da interlocução e reforço da oferta de apoio, seja por intermédio dos produtos de crédito ou serviços de estruturação de projetos, além de outras pautas pertinentes à atuação da instituição. Além da estratégia de prospecção junto a Estados e Municípios, o BNDES também abriu interlocução com consórcios intermunicipais e interestaduais com o objetivo de apoiar iniciativas conjuntas desses entes federados.

Por meio dessa primeira rodada de visitas, foi possível identificar as principais demandas pertinentes à estruturação de projetos de desestatização e o nível de maturidade dos entes estaduais em relação à pauta. Esse diagnóstico inicial, em conjunto com as diretrizes de apoio institucional e de crédito estabelecidas pelo Plano Trienal 2020-2022 do BNDES, serve de base para a definição estratégica de relacionamento com os Estados e Municípios brasileiros para os anos seguintes, com foco em suportar de forma consistente a recuperação fiscal desses entes nos próximos anos.

## 5.1. Impactos da operacionalização das políticas públicas

### 5.1.1. ÁREAS TEMÁTICAS (PPA) E ATUAÇÃO DO BNDES

Os recursos do BNDES são voltados para apoiar empresas, projetos, obras e serviços que se relacionem com o desenvolvimento econômico e social do Brasil, de acordo com as prioridades estratégicas estabelecidas pelo Governo Federal. Os programas relativos ao PPA 2016-2019 estavam reunidos em quatro áreas temáticas: Infraestrutura; Desenvolvimento Produtivo e Ambiental; Social e Segurança Pública. A estratégia do BNDES em 2019 estava alicerçada em sete missões: (A) infraestrutura; (B) estrutura produtiva; (C) educação, saúde e segurança; (D) inovação; (E) mercado de capitais; (F) sustentabilidade; (G) desenvolvimento regional.

Informações adicionais sobre a atuação do BNDES podem ser obtidas em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos>

Mais informações sobre o desempenho operacional do BNDES são apresentadas no Relato Integrado 2019, disponível em [www.bndes.gov.br/ra2019](http://www.bndes.gov.br/ra2019).

#### A) Infraestrutura

A atuação do BNDES em infraestrutura tem impacto direto na melhoria da qualidade de vida dos brasileiros, ampliando o acesso da população a serviços fundamentais. Para elevar os investimentos em infraestrutura, que têm grande influência no crescimento econômico e na geração de emprego e renda, o BNDES atua tanto no financiamento de projetos estruturados pelo mercado quanto na estruturação de projetos de concessão, privatização e parcerias público-privadas (PPP) para atendimento a clientes dos diferentes níveis de governo – federal, estadual e municipal.

Na estruturação de projetos, o BNDES trabalha com o conceito de *one stop shop*. Essa lógica de atuação contempla, primeiramente, a originação junto aos clientes, envolvendo análise de capacidade fiscal, estruturação de mecanismos de garantia e priorização de projetos. Em seguida, passa-se à contratação de consultorias técnicas especializadas para auxiliar na elaboração dos estudos necessários à modelagem. Posteriormente à tomada de decisão do cliente em relação ao modelo a ser utilizado, a atuação do BNDES abrange ainda o apoio na ida a mercado e na fase pós-leilão, oferecendo suporte em caso de eventual judicialização. Por fim, prioritariamente em parceria com o setor privado e com outros bancos de desenvolvimento, o BNDES pode tomar parte na solução financeira necessária à implementação dos projetos, participação essa sujeita ao crivo da sua governança e ao atendimento dos normativos internos aplicáveis.

Tal atuação se estende, portanto, desde a originação até o pós-leilão dos projetos e, eventualmente, até a concessão de crédito. Esse ciclo completo constitui a solução integrada oferecida ao setor público no que diz respeito à estruturação de projetos.

Destaque-se, ainda, que o BNDES pretende estimular a abertura do mercado de infraestrutura brasileiro, promovendo o ingresso de novos *players* nacionais e internacionais, tanto operadores quanto investidores financeiros.

### ▪ Saneamento

A atuação do BNDES na área de saneamento ambiental busca ampliar os investimentos necessários à universalização dos serviços de água e esgoto no país. Em 2019, foi desembolsado R\$ 1,021 bilhão em operações diretas e indiretas para o setor de saneamento e contratadas novas operações no valor de R\$ 208 milhões, na modalidade direta.

O BNDES também atua na estruturação de projetos de água e esgoto, procurando ampliar a participação da iniciativa privada no setor e trazer atores capacitados do ponto de vista institucional, técnico e econômico-financeiro para contribuir decisivamente com a universalização dos serviços.

### ▪ Energia Elétrica

Em 2019, o BNDES seguiu com a estratégia de promover a transição para uma economia de baixo carbono sem comprometer a segurança energética do país e manteve o compromisso com a ampliação da geração de energia a partir de fontes renováveis.

Além disso, os projetos de energia eólica, solar e hídrica, assim como de geração termelétrica a partir do gás natural, receberam cerca de 25% dos desembolsos para o setor de energia elétrica, que totalizaram R\$ 13,2 bilhões no ano.

Projetos apoiados pelo BNDES que entraram em operação comercial em 2019 contribuíram para o aumento de 2.266 MW na capacidade de geração de energia, a partir das mais diversas fontes (eólica, solar, térmica, hidrelétricas e pequenas centrais hidrelétricas), e para a implantação de 4.726 km de linhas de transmissão.

### ▪ Logística e Transporte

O setor logístico brasileiro tem o importante papel de realizar a conexão entre os diversos mercados do país. Seu principal desafio está na implantação de uma matriz de transporte mais integrada, sustentável e segura, que aumente a segurança dos usuários e contribua de forma efetiva para elevar a competitividade das firmas. Os investimentos no setor envolvem grande volume de capital, longos prazos de maturação e riscos iniciais elevados.

Em 2019, os desembolsos para projetos de logística e transporte totalizaram R\$ 3,55 bilhões, sendo a maior parte dos recursos destinada a projetos dos modais aeroportuário (38%) e rodoviário (33%).

Novas operações no valor de R\$ 2,64 bilhões para o setor rodoviário foram aprovadas durante 2019.

A atuação do BNDES em projetos de mobilidade urbana é focada em sistemas de transporte de média e alta capacidade que contribuam para melhorar a circulação nas cidades brasileiras e a qualidade de vida da população. Durante a Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP 25), realizada em Madri, em dezembro de 2019, o BNDES assinou memorando de entendimento com o KfW, o banco de desenvolvimento alemão, com o objetivo de apoiar a estruturação de projetos de mobilidade urbana sustentável no Brasil. O acordo assegura recursos não reembolsáveis da ordem de € 450 mil para estudos de pré-viabilidade desses projetos.

### ▪ Gás e Petróleo

Durante 2019, o BNDES participou ativamente de discussões sobre o novo mercado de gás, colaborando em conjunto com diversos ministérios para a iniciativa do Governo Federal. Diante desse contexto de transformação do setor, foi criado grupo de trabalho interno para traçar um diagnóstico da cadeia de valor do gás natural no Brasil. A partir dessa análise, o Banco passou a articular diversas ações com o objetivo de favorecer a ampliação da infraestrutura de escoamento para o gás produzido nos campos do pré-sal e ampliar o consumo de gás natural nos segmentos industrial e de veículos pesados. O relatório Gás para o Desenvolvimento, produzido pelo grupo de trabalho e lançado em 2020, consolida o mapeamento realizado sobre o setor.

Na frente de estruturação de projetos, o BNDES atuou no desenvolvimento de um modelo de atuação para a privatização de distribuidoras estaduais de gás.

O relatório Gás para o Desenvolvimento pode ser acessado em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/publicacoes/livros/gas-para-o-desenvolvimento>.

### ▪ Ativos Ambientais (Parques, Jardins Botânicos e Florestas)

Um dos principais objetivos do BNDES na atuação relacionada aos ativos ambientais é conceber novos modelos para a atração de investidores para o setor, que carece de soluções estruturantes para os diversos ativos públicos federais, estaduais e municipais. Assim, desde 2019 o BNDES vem fortalecendo a frente de estruturação de projetos, visando à construção de parcerias com o setor privado com foco na sustentabilidade e no aprimoramento da prestação de serviços à população e ampliando as oportunidades de investimento e a criação de empregos.

## B) Estrutura Produtiva

A atuação estratégica do BNDES em estrutura produtiva tem como diretrizes a transformação digital; a redução de emissões de gases do efeito estufa; o aumento da produtividade das pequenas e médias empresas escaláveis brasileiras; e o uso de novos materiais e fontes renováveis.

### ▪ Indústria

O objetivo do BNDES ao apoiar a estrutura produtiva brasileira é transformar modelos de negócios tradicionais e inserir o país na economia global e do conhecimento.

No segmento de indústria de base, a atuação do BNDES tem como foco empreendimentos estruturantes de grande porte, principalmente das indústrias de celulose e papel, mineração, siderurgia e química. Busca-se apoiar também empresas escaláveis, sobretudo de perfil inovador e elevado potencial de crescimento, como aquelas presentes no setor de plásticos. Também são financiados projetos sustentáveis, como iniciativas de aproveitamento de rejeitos de mineração, inovações e plantas pioneiras de materiais avançados inseridos na geração de energias renováveis, e componentes de manufatura avançada ou química verde, como ímãs permanentes de terras raras e grafeno.



Considerando que o setor de indústrias de base é o principal consumidor firme de gás natural, sendo fundamental para viabilizar projetos de aproveitamento do gás do pré-sal, foi concluído, durante o ano de 2019, um mapeamento das oportunidades e potencial de consumo adicional na indústria (estimado entre 50 milhões e 70 milhões de m<sup>3</sup> por dia).

O apoio do BNDES aos segmentos de bens de capital, defesa e mobilidade tem como objetivos estimular a inovação, a ampliação do apoio às pequena e média empresas do complexo metalmeccânico e o fortalecimento da engenharia nacional das grandes empresas.

Ao financiar empresas de bens de consumo, o BNDES busca gerar empregos, melhorar a competitividade e a produtividade e promover o desenvolvimento regional.

#### ▪ Agroindústria

O agronegócio constitui, historicamente, um dos principais setores apoiados pelo BNDES. Em 2019, seus desembolsos somaram mais de R\$ 21,3 bilhões, representando quase 39% do total do BNDES, com destaque para a agropecuária (74% do total do agronegócio), e, em menor grau, para a indústria (22%, principalmente alimentos processados e papel e celulose).

Em termos de segmentação de cliente, a maior parte dos desembolsos do agronegócio foi dirigida às pessoas físicas (cerca de 66%), às grandes empresas (24% do total) e MPME (cerca de 10%). Regionalmente, a Região Sul (com 44% do total), seguida pelo Sudeste e Centro-Oeste, principais regiões agroindustriais do País, responderam por mais de 90% dos desembolsos. Foi destinado ainda quase R\$ 1,6 bilhão para as cooperativas

#### ▪ Serviços

O apoio do BNDES ao turismo tem o objetivo de estimular o desenvolvimento de municípios com vocações turísticas, tanto por meio da implantação de políticas públicas em conjunto com o Ministério do Turismo (tais como a execução de ações no âmbito do Programa Nacional de Desenvolvimento e Estruturação do Turismo - Prodetur), como pela revitalização do patrimônio cultural em cidades com potencial turístico.

Além disso, o apoio ao patrimônio cultural possibilita que mesmo cidades não essencialmente turísticas desenvolvam as áreas do entorno do patrimônio, ao estimular o surgimento de pequenos negócios ligados a comércio e serviços, dinamizando assim a economia local. Com esse fim, o BNDES atua por meio de linhas reembolsáveis e não reembolsáveis, além de novos mecanismos de financiamento, como os fundos patrimoniais (*endowments*).

O Programa Matchfunding BNDES+ é um programa inovador de financiamento a projetos culturais, que adota um modelo de financiamento combinado, unindo o aporte direto do BNDES ao financiamento coletivo (*crowdfunding*). A cada R\$ 1 doado, o BNDES aporta R\$ 2, observando o valor máximo definido para cada projeto. Para receber os recursos, as iniciativas precisam primeiro atingir suas metas de arrecadação com o público. Além disso, só são apoiadas as ações que apresentem um determinado índice mínimo de pulverização de recursos. A ideia é que os projetos apoiados contem com amplo engajamento do público.

## ▪ **Exportação**

Desde 1991 o BNDES financia a exportação de bens e serviços brasileiros, incluindo aeronaves, ônibus, caminhões, máquinas industriais, equipamentos elétricos e eletrônicos, máquinas agrícolas, móveis, calçados e fármacos, entre outros.

Todas as operações ainda em fase de amortização desse segmento são cobertas pelo Fundo de Garantia às Exportações (FGE) – fundo vinculado ao Ministério da Economia.

As três operações de financiamento que apresentaram atrasos em pagamentos – Moçambique (em 2016), Venezuela (em 2017) e Cuba (em 2018) –, vêm sendo indenizadas pelo FGE rigorosamente em dia. Em dezembro de 2019, o governo de Angola quitou antecipadamente sua dívida com o Banco, realizando o pagamento de US\$ 580 milhões (R\$ 2,5 bilhões), que era o saldo remanescente das operações contratadas desde 2006, de um total de US\$ 3,3 bilhões, e que estavam previstas para vencer apenas em 2024.

Ao longo de 2019 o BNDES participou, em conjunto com outros órgãos e ministérios brasileiros, de diversas reuniões e grupos de trabalho internacionais sobre exportação. São exemplos: o Grupo de Trabalho Internacional sobre Créditos à Exportação (International Working Group – IWG), que tem o objetivo de negociar novas diretrizes globais para os financiamentos públicos às exportações; e as reuniões da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE relativas ao Acordo sobre Créditos e Garantias à Exportação (*Arrangement*). O BNDES também esteve presente em evento promovido pela Berne Union, associação que reúne provedores oficiais de *funding* para financiamento à exportação e seguradoras de crédito internacionais.

No âmbito da OCDE, o Brasil é convocado como país aderente para os instrumentos dos quais participa e como observador convidado para os demais temas. O BNDES acompanhou as reuniões do grupo de países aderentes da convenção e das recomendações sobre corrupção e créditos à exportação, às quais o Brasil aderiu, respectivamente, em 2000 e 2015, e do grupo de agências de crédito à exportação (*Practitioners*), que discute políticas, práticas e experiências relativas ao tratamento das questões socioambientais.

## ▪ **Micro, pequenas e médias empresas (MPMES)**

As MPMEs receberam 48% do total dos desembolsos do BNDES em 2019, o equivalente a cerca de R\$ 26,8 bilhões. Produtos como BNDES Finame, que financia máquinas e equipamentos, e BNDES Automático, voltado para o financiamento a projetos de investimento, tiveram participações relevantes nesse resultado, assim como os setores agropecuário e de comércio e serviços.

As MPMEs receberam 89% dos desembolsos do BNDES Finame em 2019 – o equivalente a R\$ 14,8 bilhões – em mais de 60 mil operações aprovadas. Programas Agropecuários do Governo Federal (PAGFs) concentraram 54% dos desembolsos do BNDES Finame, com aproximadamente R\$ 9 bilhões dos recursos destinados, especialmente para aquisição de maquinário agrícola pelo programa Moderfrota. Investimentos sustentáveis, por meio de subprogramas como Fundo Clima Equipamentos Eficientes e BNDES Finame Energias Renováveis, também tiveram

participação relevante, com mais de 900 operações aprovadas e R\$ 136 milhões em recursos liberados.

O Cartão BNDES foi responsável por mais de 110 mil transações, respondendo assim por 41% do total das operações aprovadas pelo BNDES no ano. Em termos de desembolso, foi destinado, por meio do Cartão, cerca de R\$1,6 bilhão em 2019. Grande parte das operações do Cartão BNDES é destinada a micro e pequenas empresas, o que evidencia a eficácia do produto na pulverização dos recursos. Em 2019, empresas desses segmentos foram responsáveis por 78% das operações aprovadas.

Entre as ações do BNDES que buscam promover a inclusão socioproductiva e levar recursos à base do empreendedorismo brasileiro, destaca-se o BNDES Microcrédito. Com uma carteira ativa de R\$ 718 milhões, em 2019, o BNDES Microcrédito alcançou mais de 106 mil empreendedores. Os desembolsos durante o ano para as instituições repassadoras da linha somaram cerca de R\$ 65 milhões. Considerando que as operações têm valor médio de R\$ 7 mil, isso representa uma ação importante para diminuir a restrição de crédito enfrentada por diversos empreendedores.

Criada em abril de 2019, a linha “Crédito para Pequenas Empresas” registrou R\$ 1,2 bilhão em desembolsos e mais de 9.800 operações no ano, que tiveram origem principalmente no setor de comércio e serviços (82% do total) e nas regiões Sul e Sudeste (75% do total). Os bancos cooperativos tiveram uma participação relevante (23%) na distribuição dos recursos, contribuindo para ampliar a capilaridade do crédito do BNDES.

#### ▪ **Prestação de garantias**

O Fundo Garantidor para Investimentos (BNDES FGI) é administrado pelo BNDES e foi criado em 2009 com a finalidade de colaborar para a ampliação do acesso a crédito para micro, pequenas e médias empresas, microempreendedores individuais e autônomos transportadores de carga. Para tanto, o fundo complementa garantias em operações de crédito para esse público.

Em 2019, o BNDES FGI apoiou financiamentos no valor de R\$ 660 milhões, com crescimento expressivo da modalidade FGI Crédito Livre. Foram garantidos financiamentos no valor de R\$ 326,3 milhões nessa modalidade, valor 171,3% maior do que no ano anterior. Com relação às operações de repasse garantidas pelo FGI, cabe destacar que, no acumulado desde a constituição do Fundo, mais de 60% dos beneficiários dessas operações nunca haviam acessado crédito do BNDES anteriormente, evidência que vem demonstrando o potencial de ampliação de acesso permitido pelo Fundo.

### **C) Educação, saúde e segurança**

#### ▪ **Educação**

A agenda social é fundamental para o desenvolvimento do país. Dessa forma, trabalhar para que a população tenha acesso a melhores serviços de educação, saúde e segurança é uma das prioridades do BNDES. Para isso, o Banco atua no aumento da qualificação e da produtividade do trabalho, na elevação da eficiência e da qualidade da prestação dos

serviços públicos, na promoção da inovação de produtos e na difusão de melhores práticas.

A atuação do BNDES em educação passa pelo desenvolvimento de capital humano, por meio do apoio à formação técnica e profissionalizante (qualificação e produtividade), e por ações voltadas para os segmentos de ensino médio (redução de evasão, melhoria de qualidade e reforma da base curricular), ensino fundamental e educação infantil (atuação seletiva com viés de escalabilidade).

O Banco financia instituições privadas e entes públicos, além de ter um papel não financeiro na indução de investimentos qualificados e potencialmente mais efetivos, na articulação de parcerias entre atores estratégicos e na promoção do adensamento de conhecimento, contribuindo para melhor planejar, investir, monitorar e avaliar resultados da educação no país.

A iniciativa, alinhada ao Programa de Inovação “Educação Conectada” do Ministério da Educação (MEC), visa apoiar – com recursos não reembolsáveis do Fundo Social – projetos de incorporação de tecnologias digitais em escolas de ensino fundamental e médio das redes estaduais e municipais e, também, testar modelos mais efetivos para sua implantação, acelerando e ampliando a efetividade do programa do governo. Conta, também, com recursos da Fundação Lemann e da Fundação Itaú e com parceria técnica do Centro para Inovação da Educação Brasileira (Cieb) e do Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais da Fundação Getúlio Vargas (Ceipe-FGV). Os projetos, selecionados por meio de chamada pública lançada em 2018, são implementados por estados, em parceria com um ou dois municípios.

Em 2019, foi iniciada a execução dos projetos de Rio Grande do Sul, Tocantins, Sergipe e Paraíba. Os projetos dos estados da Bahia e Paraná estão em fase de análise, com previsão de início em 2020. Espera-se que os seis projetos beneficiem 164 mil alunos, 400 escolas e 14 mil professores. Nos quatro estados contratados, foram realizadas ações como a produção do Guia para implementação de tecnologia no cotidiano das escolas, o mapeamento (qualitativo e quantitativo) de infraestrutura e dos recursos educacionais digitais nas escolas e o início do processo de aquisição de equipamentos e de formação de professores e gestores, nas dimensões estruturantes previstas nos projetos.

Foram realizados também três encontros nacionais, reunindo, na sede do BNDES, representantes dos territórios atendidos, MEC e parceiros. Neles, foram discutidas e definidas as ações no âmbito da iniciativa. Em novembro de 2019, foi lançado edital para compor a Rede de Instituições do Observatório Tecnologia na Escola (OTec), estruturado pelo Ceipe-FGV, com o objetivo de atuar como uma fonte de produção e disseminação de informações e conhecimentos sobre a iniciativa.

## ▪ Saúde

A saúde é um setor estratégico em nossa atuação por sua grande influência na qualidade de vida dos brasileiros e por sua capacidade de mobilizar uma ampla cadeia de bens e serviços de alto valor agregado e social. O apoio do BNDES se baseia na visão do setor como um complexo industrial e de serviços: abrange desde o atendimento à saúde, da atenção primária a serviços de maior complexidade nos setores público e privado, até o apoio à indústria da saúde, incluindo o desenvolvimento e a produção de vacinas e

medicamentos biológicos, sempre buscando o alinhamento às necessidades do Sistema Único de Saúde (SUS).

Nesse sentido, o Banco busca promover a maior integração e coordenação das redes e o fortalecimento da atenção primária à saúde, o aprimoramento da gestão e eficiência dos prestadores de serviços e a ampliação do acesso da população a medicamentos e a vacinas. Em 2019, foram desembolsados R\$ 377,9 milhões para o setor de saúde.

Ainda em 2019, com base nos resultados de uma avaliação de efetividade, foi aprovada a reformulação do Programa BNDES Saúde. A avaliação apontou, entre outros aspectos, a importância de desenhar incentivos para que as entidades promovam melhorias em gestão, governança e qualidade assistencial. O objetivo é que o financiamento à reestruturação financeira, já previsto anteriormente pelo programa, seja mais que um alívio de curto prazo, gerando mudanças estruturais na organização e operação dessas entidades. Com isso, o BNDES Saúde passou a contar com duas modalidades de apoio: investimento (ampliação e modernização de unidades) e gestão. Essa última é voltada ao financiamento de melhorias em gestão, governança e eficiência operacional e admite apoio à reestruturação financeira associada. A dotação do novo programa é de R\$ 1 bilhão, com vigência até 2023 e as primeiras operações ao longo de 2020

#### ▪ **Segurança**

Para contribuir com o enfrentamento de um dos desafios estruturais para o desenvolvimento do país, o BNDES prioriza o apoio a investimentos em segurança pública, com foco no uso estratégico do crédito a entes públicos e em soluções focadas em ganhos de eficiência, inteligência e tecnologia. A meta do Banco é apoiar investimentos em segurança pública que alcancem vinte entre os 120 municípios mais violentos no país (aqueles que concentram cerca de 50% dos homicídios ocorridos no Brasil em 2017, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea).

Ao auxiliar na mobilização coordenada de esforços e recursos de diversos agentes na viabilização de investimentos orientados a resultados, alinhados à política pública e voltados ao fortalecimento da governança e gestão do setor, o BNDES pretende contribuir para a redução dos altos índices de criminalidade e violência, com impactos positivos em qualidade de vida, competitividade, melhoria do ambiente de negócios e aumento das condições de retenção e atração de capital para o país.

Por meio de parceria técnica entre o BNDES e o BID, o programa Município Seguro tem o objetivo de estruturar uma carteira qualificada de projetos passíveis de financiamento pelo Banco. Conjugando a expertise operacional do BNDES ao conhecimento setorial do BID, inclusive em monitoramento e avaliação, pretende-se acelerar a formação de uma carteira de projetos que possa contribuir para melhoria concreta dos indicadores de criminalidade e violência do país.

Os municípios vêm desenvolvendo cada vez mais projetos integrados, que conjugam investimentos em iluminação e segurança públicas com infraestrutura e serviços de cidades inteligentes, possibilitando a instalação de dispositivos que facilitem a captura e o tratamento de dados para qualificar decisões de políticas públicas. Além de impactos sensíveis em segurança pública, a iluminação das cidades afeta também a atividade econômica, como o comércio, e a qualidade de vida da população (atividades de lazer



noturno, por exemplo). Em muitos municípios, contudo, esses serviços ainda são prestados de forma precária. Por meio de Parcerias Público-privadas (PPPs), como as que vêm sendo apoiadas pelo BNDES, é possível fazer a concessão da iluminação pública por um período compatível com o retorno dos investimentos a serem realizados e condicionar o pagamento ao cumprimento dos parâmetros de qualidade contratados.

#### **D) Difusão tecnológica e inovação**

O apoio à inovação é um tema transversal que abarca o apoio a investimentos de diversos segmentos industriais, de comércio e de serviços. O objetivo do BNDES é fomentar e apoiar operações associadas à formação de capacitações e ao desenvolvimento de ambientes inovadores, com o intuito de gerar valor econômico ou social e melhorar o posicionamento competitivo das empresas, contribuindo para a criação de empregos de melhor qualidade, o aumento da eficiência produtiva, a sustentabilidade ambiental e o crescimento sustentado do País.

Em 2019, o Banco deu continuidade à iniciativa BNDES Pilotos de IoT (internet das coisas), por meio da qual selecionou e analisou projetos pilotos que procuram demonstrar os ganhos proporcionados pela adoção das tecnologias de IoT, comprovando o potencial de aumento em produtividade e qualidade de vida ou redução de custos, além de testar novos modelos de negócio e identificar gargalos e desafios.

O BNDES Pilotos de IoT fomentou, com apoio de recursos não reembolsáveis, projetos-piloto de testes de soluções tecnológicas de IoT nas verticais selecionadas pelo estudo “Internet das Coisas: Um Plano de Ação para o Brasil” – realizado pelo BNDES com o suporte do consórcio McKinsey/CPqD.

Adicionalmente, com o objetivo de desenvolver e fomentar o empreendedorismo no Brasil, o BNDES criou o programa BNDES Garagem de Desenvolvimento de Startups, uma iniciativa de apoio às *startups* brasileiras executada em parceria com duas aceleradoras: a Liga Ventures e a Wayra Brasil. O programa foi dividido em duas vertentes: uma focada em ideias e desenvolvimento de produto (Módulo de Criação) com duração de 4 meses e outra que desenvolve negócios já em fase de tração (Módulo de Aceleração) com duração de 6 meses. A primeira edição, realizada em 2019, apoiou 74 startups, sendo 30 no Módulo de Aceleração e 44 no Módulo de Criação.

A BNDESPAR apoia empresas por meio de fundos de investimento em participações desde o final da década de 90. Atualmente, são 15 fundos ativos com foco em inovação na carteira da BNDESPAR. Esses fundos apoiam 160 empresas (investidas e já desinvestidas). Os fundos ativos em período de investimento com foco em inovação<sup>13</sup> são: Criatec 3, Primatec, FIP Anjo e FIDC Brasil Venture Debt. Para 2020, a BNDESPAR espera contratar outros três fundos com foco em inovação, selecionados na última chamada multissetorial.

Em seu plano Trienal 2020-2022, divulgado em dezembro de 2019, o BNDES definiu orientações estratégicas para o cumprimento de seus objetivos, cuja agenda para Difusão Tecnológica e Inovação é “Promover a transformação para economia do conhecimento e sociedade digital”. Nesse sentido, o BNDES possui o papel de oferecer diferentes instrumentos financeiros e fortalecer o ambiente inovador no País. Os instrumentos de

---

<sup>13</sup> Na data de 5/02/2020



apoio à Inovação do BNDES congregam financiamento, fundos de investimento e apoio não reembolsável e buscam atender diferentes necessidades, portes e fases do ciclo de inovação de empresas e instituições Científicas e Tecnológicas. Adicionalmente, o Banco participa da formulação das políticas públicas e da coordenação das ações de inovação no país.

Para tal, o BNDES participa da Câmara Brasileira da Indústria 4.0, coordenada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) e pelo Ministério da Economia (ME). O objetivo para o período 2019 a 2022 é aumentar a competitividade e a produtividade das empresas brasileiras por meio da manufatura avançada. Participa também da Câmara do Agro 4.0, cujo objetivo é implementar ações destinadas à expansão da internet no meio rural, ao aumento da produtividade no campo e à difusão de novas tecnologias e serviços inovadores nas propriedades rurais. O Banco possui ainda Acordos de Cooperação firmados com a CNI, Embrapii, FAPESP e Sebrae e pretende fortalecer suas relações com as demais instituições de fomento, empresas e Instituições Tecnológicas.

Por fim, o BNDES vem contribuindo ativamente para a elaboração da Política Nacional de Inovação, liderada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC em parceria com o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). O objetivo é que a política estructure as ações do governo federal para os próximos 10 anos na área, além de coordenar o papel de cada instituição governamental. A nova política tem como propósito estimular e promover o desenvolvimento de novas tecnologias voltadas à melhoria de atividades econômicas e de serviços públicos.

Em 2019, foi desembolsado R\$ 1,216 bilhão para projetos relacionados ao tema, como iniciativas piloto para disseminação da internet das coisas (IoT) no país.

Para além do apoio aos projetos, durante o ano de 2019, o BNDES participou da criação da Câmara do Agro 4.0, iniciativa liderada pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (Mapa) e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). Com três representantes indicados pelo Banco, o colegiado tem o objetivo de estudar mecanismos para superar as principais barreiras relacionadas à digitalização da agropecuária e à introdução de novas tecnologias, como a IoT.

Para o ambiente de saúde, a chamada BNDES Pilotos de IoT definiu três focos: (i) o monitoramento de pacientes, tanto remoto quando em unidades de saúde; (ii) o diagnóstico descentralizado realizado no local do atendimento (*point-of-care*); e (iii) o monitoramento de ativos, insumos e recursos em unidades de saúde.

## **E) Mercado de capitais**

### **▪ Reposicionamento Estratégico**

Em 2019, no âmbito do Plano Trienal 2020 – 2022, foi estabelecida a meta de acelerar a venda de participações acionárias do Sistema BNDES (“Meta 2”). Em linha com essa estratégia, no bojo da revisão anual dos limites de risco previstos na Política Corporativa de Gestão de Risco de Mercado do Sistema BNDES (PCGRM), foi proposta redução substancial do limite de risco da Carteira de Mercado de Capitais. Em paralelo, foi desenhado um plano de ação, considerando o reenquadramento em três anos.

Ademais, foram propostas também alterações na Política de Atuação no Mercado de Capitais do Sistema BNDES (“PAMC”), para, entre outros ajustes, ampliar a governança do processo de desinvestimento, conferir maior transparência e flexibilidade quanto aos métodos utilizados para precificar os ativos envolvidos nas operações de investimento e desinvestimento e introduzir o referido limite de risco imposto à Carteira de Mercado de Capitais como um dos balizadores da atuação do Sistema BNDES.”

### ▪ Atuação em Fundos

Em 31.12.19, a carteira de fundos da BNDESPAR era composta por 43 fundos ativos, com um patrimônio comprometido pela BNDESPAR de aproximadamente R\$ 3,4 bilhões. Considerando os valores dos demais investidores, o patrimônio comprometido agregado desses fundos é de R\$ 16,3 bilhões, o que representa um efeito multiplicador de investimentos desta natureza em uma proporção de 4:1 (a cada R\$ 1,00 investido pelo BNDES, R\$ 4,00 são investidos por outros investidores).

CARTEIRA DE FUNDOS BNDESPAR  
(EM R\$ MILHÕES NOMINAIS), EXCETO QUANTIDADE E PERCENTUAL

Foco do Fundo	PC BNDESPAR	PC Fundos	Nº de Fundos	Investimentos (%BNDESPAR)	Investimentos (Fundos)	Inv./PC Fundos
Infraestrutura	1.366	9.635	9	1.122	7.488	78%
Meio Ambiente	348	921	3	207	616	67%
Inovação	1.008	1.983	16	530	1.091	55%
Agronegócio	227	1.136	2	166	830	73%
Governança	231	1.352	6	191	1.070	79%
Educação	120	798	1	85	565	71%
Regional	108	372	2	54	207	56%
Alimentos	20	93	1	16	72	78%
Cinema	26	43	3	14	21	48%
<b>Total</b>	<b>3.453</b>	<b>16.333</b>	<b>43</b>	<b>2.384</b>	<b>11.960</b>	<b>73%</b>

Legenda: PC significa Patrimônio Comprometido.

Em 2019, foram realizados R\$ 191 milhões em investimentos pelos Fundos de Inovação da Carteira (R\$ 91 milhões da BNDESPAR) para 44 empresas inovadoras. Também foi aprovado investimento de até R\$ 400 milhões da BNDESPAR no Fundo Pátria Infraestrutura IV, que tem como objetivo investir em ativos do setor, preferencialmente, nos segmentos de energia, rodovias, aeroportos e telecomunicações. Estima-se que o encerramento da captação do fundo, que possui patrimônio-alvo de R\$ 10 bilhões, ocorra no primeiro semestre de 2020.

Outro destaque foi o investimento de R\$ 300 milhões, pelo FIDC Vinci Energia Sustentável, fundo que conta com recursos da BNDESPAR, em cerca de dez projetos de seu segmento de atuação. Já em relação ao FIDC BNP Paribas CAFAM Infraestrutura I, a gestora BNP Paribas comunicou, em agosto de 2019, a revogação da oferta pública regida pela Instrução CVM 476, por meio da qual a BNDESPAR subscreveria quotas, tendo em vista que não foi atingido o montante mínimo da oferta durante o prazo de distribuição.

Informações adicionais sobre a atuação da BNDESPAR em 2019 podem ser encontradas no Relatório Stewardship de 2019, disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/relatorios-de-governanca/relatorio-stewardship-bndes/>.

Ainda em 2019, o BNDES subscreveu R\$ 247 milhões de debêntures de projetos de infraestrutura emitidas por companhias dos setores eólico e rodoviário.

## F) Sustentabilidade

Com a extinção, em 2019, dos colegiados responsáveis pela governança do Fundo Amazônia por meio do Decreto 9.759/2019, iniciou-se o processo de negociação entre o governo brasileiro e os governos da Noruega e da Alemanha visando à redefinição da governança do Fundo.

Foram concluídos, em 2019, seis projetos apoiados pelo Fundo Amazônia, sendo um projeto voltado para ações de monitoramento, prevenção e combate ao desmatamento decorrente de incêndios florestais e queimadas não autorizadas (estado do Tocantins); um projeto para o fortalecimento da gestão ambiental municipal (município de Jacundá); um projeto de fiscalização ambiental (Ibama/Governo Federal) e três projetos do terceiro setor para a estruturação de cadeias produtivas (Instituto Socioambiental, Cooperativa dos Agricultores do Vale do Amanhecer e Comissão Pró-Índio do Acre).

A atuação do BNDES no setor de biocombustíveis teve como destaque, em 2019, a aprovação de financiamento à Usina Cocal para exploração de biogás de resíduos agroindustriais. Orçado em R\$ 140 milhões, dos quais R\$ 97 milhões financiados pelo BNDES, o projeto envolve a construção de uma unidade industrial para produção de quase 9 milhões de m<sup>3</sup>/ano de biometano e de uma termelétrica a biogás com capacidade de 5 MW. As matérias-primas são resíduos da produção da cana-de-açúcar, como palha, vinhaça e torta de filtro.

## G) Desenvolvimento regional

Por meio da Linha de Investimentos Sociais de Empresas (Linha ISE), o BNDES apoiou os clientes Neoenergia Celpe e CPFL Atlântica a firmarem parceria com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) para disseminação do Selo Unicef em municípios do semiárido brasileiro. O selo tem como objetivo geral fortalecer as capacidades dos gestores públicos municipais que atuam em políticas de garantia dos direitos de educação, saúde e proteção das crianças e dos adolescentes. O apoio ocorreu em municípios dos estados do Rio Grande do Norte, Ceará e Pernambuco, tendo capacitado cerca de 4.500 profissionais, entre outras ações.

O BNDES financiou, em 2019, a implantação do BRT (*bus rapid transit*) de Sorocaba (SP), no valor de R\$ 200 milhões. O sistema será composto por três corredores de BRT, totalizando 17 km (via dupla), 32 estações e três terminais de transferência, além de 46 km de faixas exclusivas e vias preferenciais para o transporte público coletivo da cidade. O novo sistema será integrado a linhas alimentadoras de ônibus e ciclovias, contando com bilhete único e reconhecimento biométrico. A previsão é que já em 2020 atenda 100 mil passageiros.

No ano de 2019, foram desembolsados R\$ 275 milhões para retomada do projeto da linha leste do Metrô de Fortaleza pelo governo do estado do Ceará. A iniciativa contempla a

construção de cinco estações, a aquisição de sistemas, equipamentos e material rodante, além da contratação de serviços de supervisão, gerenciamento e apoio técnico. O novo trecho vai conectar o centro de Fortaleza ao bairro de Papicu, em um trajeto de 7,3 km, com tempo de viagem de até 15 minutos. A previsão é de que a obra seja concluída no fim de 2023, atendendo a uma demanda aproximada de 38 mil passageiros por dia útil.

O BNDES financiou 46% das obras civis da ponte Hercílio Luz, cujo valor total era de R\$ 411 milhões. Símbolo do estado de Santa Catarina e fechada desde 1991, a ponte foi reaberta ao público na virada do ano. A reabertura da ponte vai melhorar o fluxo do trânsito de acesso à ilha de Santa Catarina, atualmente concentrado nas pontes Colombo Salles e Pedro Ivo Campos. A estimativa inicial é de atração mínima de 20% do tráfego atual impactando positivamente todo o sistema de mobilidade urbana da Grande Florianópolis, cuja população é estimada em 1,1 milhão de habitantes. Inicialmente aberta apenas a pedestres e ciclistas, a ponte receberá tráfego de linhas de ônibus e demais veículos ao longo de 2020.

No âmbito do apoio do Banco à instalação de cisternas no semiárido brasileiro, foram entregues, em 2019, mais 6.821 cisternas de segunda água (utilizadas para produção de alimentos e criação de animais). Com a iniciativa, foram beneficiadas famílias de 68 municípios da região, distribuídos por nove estados.

Por meio da parceria com o Instituto Votorantim, em 2019, o programa Redes para o Desenvolvimento Sustentável (ReDes) esteve presente em 17 municípios, com 18 projetos de agricultura familiar, reciclagem e artesanato, investimento de R\$ 5,3 milhões e mais de 550 beneficiados. Uma primeira etapa de avaliação do programa, referente ao período, identificou 1.256 beneficiários diretos do ReDes em um total de cinquenta projetos, distribuídos por 24 municípios.

Com unidades de atendimento de urgência e emergência em obstetrícia, pediatria, clínica cirúrgica e clínica médica, o Hospital Regional Abelardo Santos, aberto em 2019, amplia e melhora os serviços de média e alta complexidade oferecidos à população da região metropolitana de Belém (PA). O hospital possui 269 leitos, sendo 150 de internação e 119 complementares, entre os quais, sessenta leitos em unidades de terapia intensiva e trinta leitos em unidade de cuidados intermediários. A construção do hospital, que é a maior unidade de atendimento público do Pará, contou com financiamento do BNDES no valor de R\$ 232,8 milhões.

## **H) Serviços**

O reposicionamento da atuação do BNDES, explicitado por meio de seu Plano Trienal, buscou reforçar sua atuação como banco de serviços do Estado brasileiro, prestando serviços de estruturação de projetos para desestatização em todas as modalidades, incluindo concessões, parcerias público-privadas (PPP) e privatizações.

As orientações estratégicas para esse tema incluem aumentar a arrecadação do Estado, promover a segurança regulatória para alavancar investimentos, promover a competitividade dos leilões e a atração de investimentos e apoiar o setor público na estruturação de parcerias de longo prazo para viabilizar investimentos privados, em projetos de interesse público.

Em linha com tais direcionamentos foi implementado um novo desenho organizacional, incluindo a estruturação de três áreas para atuar com foco na agenda de desestatização:

- Área de Estruturação de Parcerias de Investimentos (AEP) focada na estruturação de concessões e PPPs;
- Área de Estruturação de Empresas e Desinvestimento (AED) voltada para projetos de venda de ativos públicos (privatizações); e
- Área de Governo e Relacionamento Institucional (AGOV) dedicada à prospecção e gestão de clientes do setor público e ao relacionamento com o poder público (governo, Legislativo, parceiros estratégicos).

Para fazer frente aos novos desafios, as equipes dedicadas ao tema também foram reforçadas, saindo de um contingente de aproximadamente 70 pessoas para algo em torno de 150 profissionais alocados nas áreas de serviços.

A maior ênfase nas operações de serviços permitiu que o BNDES ampliasse sua carteira de 31 projetos de desestatização, em julho de 2019, para 57 projetos ao final desse mesmo ano. Os investimentos previstos em tais projetos também saltaram de R\$ 83 bilhões para R\$ 176 bilhões no mesmo período.

O aumento expressivo da atuação do BNDES na agenda de desestatização demonstra de forma inequívoca seu compromisso como banco de serviços do Estado brasileiro.

## 5.2. Impactos econômico-financeiros da operacionalização das políticas públicas

### 5.2.1. DESEMBOLSOS

A execução dos objetivos das políticas públicas, de forma geral, pode ser observada de forma agregada por meio dos desembolsos e das contratações em 2019 que refletem o desempenho das políticas operacionais do BNDES sob a perspectiva dos setores econômicos nacionais.

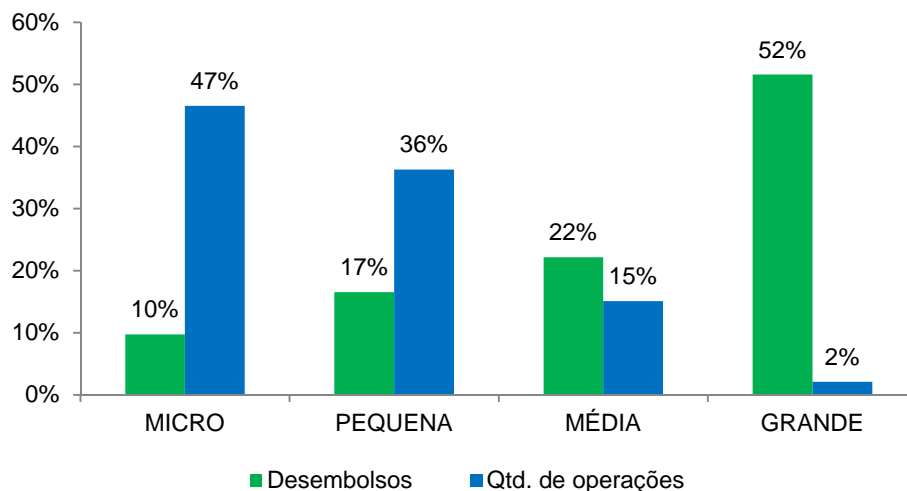
LIBERAÇÕES, CONTRATAÇÕES E SALDO A LIBERAR DE OPERAÇÕES CONTRATADAS EM R\$ MIL

LIBERAÇÕES						
	NORTE	NORDESTE	SUDESTE	SUL	CENTRO-OESTE	BRASIL
<b>Agricultura</b>	10.699	0	27.758	57.330	7.136	102.923
<b>Indústria</b>	2.496	863.582	2.973.918	916.500	368.799	5.125.295
<b>Comércio</b>	95	1.505	36.571	78.428	75	116.674
<b>Outros serviços</b>	1.620.483	6.470.977	9.127.704	2.619.401	1.161.051	20.999.616
<b>Indireto</b>	1.198.724	1.742.553	8.277.250	12.291.665	5.459.143	28.969.335
<b>TOTAL</b>	<b>2.832.497</b>	<b>9.078.617</b>	<b>20.443.201</b>	<b>15.963.324</b>	<b>6.996.204</b>	<b>55.313.843</b>

Fonte: BNDES. Dados de janeiro de 2020

Em 2019, o desembolso para MPMEs alcançou R\$ 26,7 bilhões, em 265.129 operações.

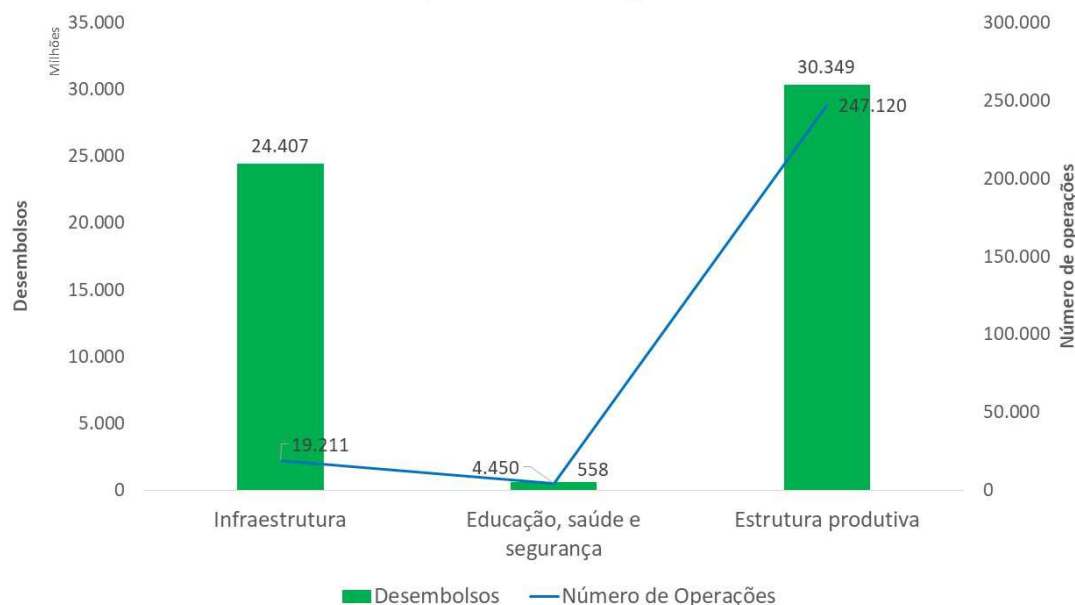
**Participação em desembolsos e nº de operações segundo porte de empresa**



**MICRO:** receita operacional bruta anual menor ou igual a R\$ 360 mil.  
**PEQUENA:** receita operacional bruta anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões.  
**MÉDIA:** receita operacional bruta anual entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões.  
**GRANDE:** receita operacional bruta anual acima de R\$ 300 milhões.

Cabe mencionar também a relevância dos desembolsos para o setor de infraestrutura no valor de R\$ 24,4 bilhões, equivalente a 44% do total desembolsado no ano, assim como o crescimento de 8% dos desembolsos para agropecuária, que responderam por 29% do total.

**Alocação de recursos (desembolso e número de operações) por diretriz estratégica**

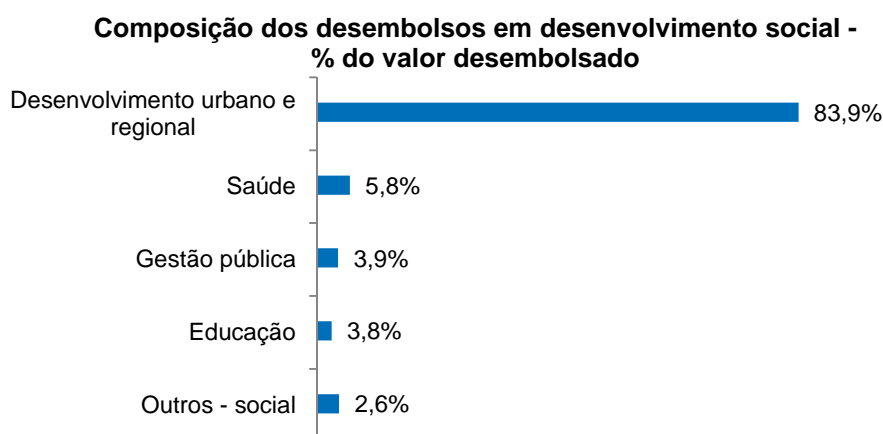


Dentre as diretrizes transversais de atuação do BNDES, desenvolvimento regional e sustentabilidade obtiveram os maiores valores desembolsados, respondendo por R\$ 15,4 bilhões e R\$ 13,3 bilhões respectivamente.



DIRETRIZES TRANSVERSAIS	VALOR DESEMBOLSADO	Nº OPERAÇÕES
Inovação	R\$ 1,2 bilhão	1.324
Mercado de capitais	R\$ 981 milhões	42
Sustentabilidade	R\$ 13,3 bilhões	10.443
Desenvolvimento regional	R\$ 15,4 bilhões	48.201

No ano, R\$ 6,4 bilhões foram desembolsados para projetos de desenvolvimento social.



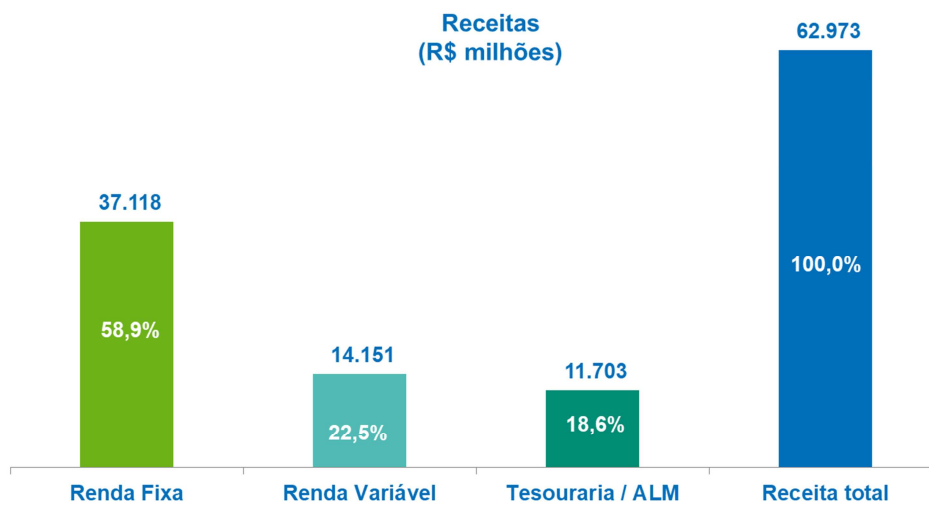
Maiores informações sobre os desembolsos podem ser obtidas em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/estatisticas-desempenho/desembolsos/desembolsos-em-2019>

### 5.2.2. GERAÇÃO DE RECEITA E RESULTADO DAS ATIVIDADES

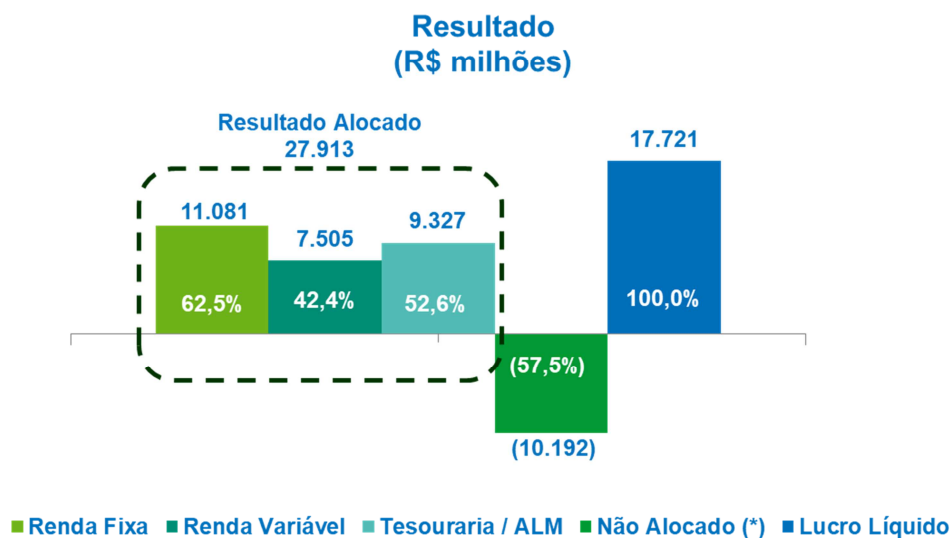
A geração de receita e de resultado das atividades do BNDES é analisada sob a perspectiva dos seguintes segmentos de negócios:

- “Renda Fixa” (financiamento de projetos) - compreende basicamente as operações de financiamentos, representadas, majoritariamente, por operações de crédito e repasses e por operações de aquisição/subscrição de debêntures. O segmento é representado principalmente pelas operações realizadas pelo BNDES e pela FINAME;
- “Renda Variável” (mercado de capitais) - engloba operações envolvendo participações societárias e derivativos embutidos em debêntures. O segmento é substancialmente operado pela BNDESPAR; e
- “Tesouraria/Asset Liability Management – ALM” (gestão de recursos financeiros) – representa: (i) o gerenciamento das disponibilidades financeiras; e (ii) a gestão integrada de ativos e passivos financeiros (ALM), que inclui as atividades de captação de recursos e alocação de *funding* entre os segmentos de negócio.

As receitas dos segmentos de negócio do BNDES e as respectivas participações na receita em 2019 são apresentadas no gráfico abaixo.



Os resultados dos segmentos de negócio do BNDES e as respectivas participações no resultado alocado em 2019 são apresentados no gráfico a seguir.



■ Renda Fixa ■ Renda Variável ■ Tesouraria / ALM ■ Não Alocado (\*) ■ Lucro Líquido

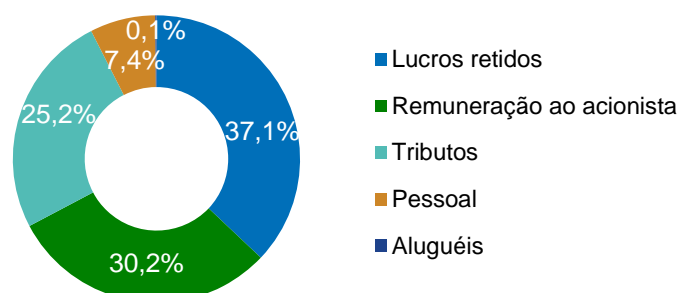
(\*) Composto, basicamente, por despesas tributárias e administrativas.

Para maiores detalhes sobre o desempenho econômico financeiro do BNDES, consulte as Demonstrações Financeiras, os Relatórios de Administração e demais informações disponíveis em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/informacoes-financeiras>.

### 5.2.3. RIQUEZA GERADA E DISTRIBUÍDA

Importante indicador do papel social, a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) apresenta, segundo uma visão global de desempenho, a contribuição da empresa na geração de riqueza para a economia na qual está inserida e sua efetiva distribuição entre os empregados, o governo, os agentes financiadores e seus acionistas.

A riqueza gerada e distribuída pelo BNDES em 2019 foi de R\$ 26,353 bilhões, desempenho 76,1% superior ao de 2018, provocado pelo crescimento do resultado com alienações e pela redução nas despesas com provisão para risco de crédito.



## 6. GOVERNANÇA CORPORATIVA

### 6.1. Estrutura de controles internos e gerenciamento de riscos

Um adequado gerenciamento de riscos é essencial para que o BNDES possa cumprir com sua missão de promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais, sem prejuízo à saúde financeira da Instituição.

A estrutura de gerenciamento de riscos, controles internos e *compliance* do BNDES, comum a todos os riscos, é composta pelo Conselho de Administração (CA), Comitê de Auditoria (COAUD), Comitê de Riscos (CR), Diretoria, Diretor de Riscos, unidades de gerenciamento de riscos e controles internos, além da unidade responsável pela validação de sistemas, modelos e procedimentos internos utilizados para o gerenciamento de riscos. Em 2019, foi criada uma Diretoria de *Compliance* como parte do processo de melhoria contínua de estrutura de governança e transparência do Banco. O BNDES conta ainda com colegiados específicos para apoiar taticamente a gestão de cada um dos tipos de riscos, especificados mais adiante.

O Conselho de Administração e a Diretoria são os colegiados responsáveis pela aprovação das Políticas Corporativas de Gestão de Riscos, de *Compliance* e de Controles Internos, que formalizam o processo de gestão dos riscos de crédito, mercado, liquidez e operacional no BNDES e em suas subsidiárias, bem como os processos de gestão de *compliance* e de controles internos.

As principais atividades e os destaques do exercício relacionados aos temas de risco operacional, controle interno e *compliance* podem ser encontrados no Relatório Anual Integrado – 2019 ([www.bndes.gov.br/ra2019](http://www.bndes.gov.br/ra2019)) e no Relatório Trimestral de Gestão de Riscos, aprovado pela Diretoria e pelo Conselho de Administração <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/informacoes-financeiras>.

## 6.2. Fatores de risco

### RISCOS RELACIONADOS AOS FORNECEDORES

Como instituição financeira, o BNDES considera como seus fornecedores todas as suas fontes de recursos. Destacam-se como riscos mais relevantes os relacionados às dívidas com o FAT e o Tesouro Nacional que, juntos, representavam 70,0% da estrutura de capital em 31/12/2019.

- **Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT)**

Os recursos do FAT foram alocados ao BNDES nos termos do artigo 239 da Constituição Federal, sendo, no mínimo, 40% da arrecadação do PIS-PASEP, percentual que vigorou até 11.11.2019. A Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019, alterou o §1º do art. 239 da Constituição Federal reduzindo de 40% para 28% o percentual das receitas da contribuição para o PIS-Pasep, constitucionalmente vinculadas ao financiamento de projetos de desenvolvimento por meio do BNDES.

Nada obstante, mesmo considerando os efeitos da referida Emenda Constitucional, fica mantido o mesmo montante de recursos atualmente repassado ao BNDES, tendo em vista que a mesma Emenda também afastou os efeitos da Desvinculação de Receitas da União (DRU), que até então subtraía 30% das receitas do FAT.

Em 31/12/2019, 42,6% da estrutura de capital do BNDES derivava do FAT/PIS-PASEP.

- **Devolução de empréstimos do Tesouro Nacional (TN) e manutenção da capacidade de financiamento do BNDES**

Estão em curso dois processos do Tribunal de Contas da União (TCU) relacionados à transferência de recursos entre BNDES e Tesouro Nacional.

O Processo TC 010.173/2015-3, iniciado em 2015, analisa a legalidade de todos os empréstimos do Tesouro Nacional para o BNDES, realizados por meio da emissão direta de títulos públicos federais. Em tal processo, é solicitada a devolução de todos os recursos do Tesouro, sejam aqueles não aplicados em operações de crédito ou os demais recursos na medida em que houver o retorno das aplicações. Entre 2009 e 2014, ingressaram R\$ 418 bilhões em recursos do TN a fim de atender à crescente demanda por desembolsos. Desde 2015, foram liquidados antecipadamente R\$ 409 bilhões em empréstimos com o TN. Em 31/12/2019, o saldo em aberto dessas operações é de R\$ 162,898 bilhões.

Já o Processo TC 040.590/2018-6, iniciado em 2018, analisa a manutenção da capacidade de financiamento do BNDES, tendo em vista as recentes devoluções ao Tesouro Nacional dos recursos oriundos de aportes financeiros efetuados entre 2008 e 2014. Tal processo exige que o BNDES adote um planejamento adequado para garantir que as devoluções de recursos ao Tesouro Nacional não impeçam o banco de apoiar os investimentos que o país precisa.

Em 31/12/2019, 27,4% da estrutura de capital derivavam do TN.

## RISCOS SETORIAIS E DA REGULAÇÃO SETORIAL

- **Alterações tributárias e outras medidas fiscais**

O governo brasileiro decreta reformas fiscais e em outros regimes tributários aos quais estamos, assim como nossos clientes, sujeitos. Tais alterações incluem mudanças nos impostos e, ocasionalmente, a criação de taxas provisórias. Os efeitos de tais alterações não podem ser quantificados, de tal forma que não há como garantir que qualquer uma dessas mudanças não gere efeito adverso nos negócios do Banco. Ademais, essas mudanças podem gerar incertezas no sistema financeiro, aumentando os custos de empréstimos e contribuindo para o aumento da carteira de créditos inadimplentes do BNDES.

Em 2019, a alíquota da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) das instituições financeiras passou de 15% para 20%. Essa majoração ocorreu com a aprovação da Emenda Constitucional 103, de 12 de novembro de 2019 e passou a ter efetividade a partir de março de 2020, respeitando os princípios constitucionais da anualidade e noventena.

Além disso, tramita no Congresso Nacional o Projeto de Emenda à Constituição nº 45/2019 no qual estabelece uma Reforma Tributária. A PEC visa extinguir 5 tributos existentes (IPI, ICMS, ISS, PIS/Pasep e COFINS), substituindo-os pelo IBS (Imposto sobre Operações com Bens e Serviços), além de outro imposto sobre bens e serviços específicos, de competência apenas federal. O modelo proposto busca simplificar radicalmente o sistema tributário brasileiro, sem, no entanto, reduzir a autonomia dos Estados e Municípios, que manteriam o poder de gerir suas receitas por intermédio da alteração da alíquota do IBS. Atualmente, foi criada a Comissão Especial na Câmara dos Deputados, responsável por discutir a proposta.

Reformas fiscais importantes têm sido discutidas no Brasil nos últimos anos, mas não se pode prever se serão implementadas no futuro. Os efeitos dessas mudanças, se efetivadas, ou de quaisquer outras que possam resultar da edição de novas medidas não podem ser quantificados.

- **Mudanças nas estruturas regulatórias que regem os bancos brasileiros**

Os bancos brasileiros são sujeitos a um amplo e permanente controle regulatório pelo governo brasileiro, por meio, principalmente, do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central, o que afeta substancialmente as operações do BNDES.

O controle dos bancos é realizado pelo Banco Central, que tem entre seus objetivos a condução das políticas monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o exterior; a regulação e a supervisão do Sistema Financeiro Nacional (SFN); a administração do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) e os serviços do meio circulante. Algumas das medidas de controle podem ser de natureza temporária e variar com o tempo, de acordo com as políticas de crédito do governo brasileiro. O BNDES não tem controle sobre essas regulamentações, incluindo a imposição de: requisitos mínimos de capital; requisitos de depósito obrigatórios e de reserva; limites de empréstimos e outras restrições de crédito, incluindo concessões de crédito obrigatórias; limites sobre os investimentos em ativos fixos; limites e outras restrições sobre tarifas; limites sobre o montante dos juros cobrados ou sobre o período de capitalização dos juros e requisitos contábeis e estatísticos.

A estrutura regulatória dos bancos brasileiros está em constante evolução e o Banco Central é reconhecido por agir ativa e amplamente no desenvolvimento do setor bancário brasileiro. As normas prudenciais estão em constante aprimoramento, seguindo as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basileia, especialmente em relação ao capital e à liquidez. Alterações nas regulamentações brasileira e internacional podem expor o BNDES a custos maiores de conformidade e a limitações na capacidade do Banco de buscar oportunidades de negócios e de fornecer alguns produtos e serviços.

- **Requisitos de capital**

O Acordo de Basileia III entrou em vigor no Brasil em 1º de outubro de 2013. Desde então, o CMN e o Banco Central publicaram várias regras para a implementação de Basileia III no Brasil. Esse regulamento abrange a definição de capital, requisitos de capital, reservas de capital, ajustes na avaliação de crédito, riscos sobre contrapartes, índices de cobertura de alavancagem e de liquidez, além do tratamento de instituições financeiras sistemicamente importantes.

Em 31 de dezembro de 2019, os Índices de Basileia, Capital Principal e Capital Nível I estavam acima do mínimo exigido nos termos da regulamentação brasileira e do Acordo de Basileia III. Contudo, o desenquadramento da parcela da dívida com o FAT, que integra o Capital Nível II do BNDES, de forma progressiva a partir de 2020, conforme Resolução CMN nº 4.679/18, de 31.07.2018, impactará diretamente os limites prudenciais apurados com base no Patrimônio de Referência (PR) do BNDES.

Parcela considerável do PR do BNDES advém do Ajuste ao Valor de Mercado de Ações e dos Instrumentos Elegíveis ao Capital Principal. Perdas com movimentos negativos no mercado de ações, ou a perda desses instrumentos elegíveis ao Capital Principal, trariam impactos consideráveis sobre a capacidade do BNDES de assumir riscos.

- **Limite de Exposição por Cliente**

A Resolução CMN nº 4.677/18, de 31/07/18, definiu o limite máximo de exposição por cliente em 25% do Capital Nível I a partir de 01/01/2019 – até então o limite era em referência ao PR - e estabeleceu um cronograma de redução gradual de eventual excesso, conforme abaixo:

- I – redução de 33% do excesso apurado em 1/1/2019 até 31/12/2021;
- II – redução de 50% do excesso apurado em 1/1/2022 até 31/12/2024; e
- III – redução do excesso remanescente em 1/1/2025 até 31/12/2027.

Em 31/12/2019 o BNDES possuía excesso de exposição a determinado grupo econômico que foi revertido ao longo do primeiro trimestre de 2020. Entretanto, tal situação pode variar, independentemente de qualquer ação do BNDES, em função de modificações no valor de mercado das ações e do valor do Patrimônio de Referência.

O descumprimento das reduções mínimas acima descritas tem como consequência a dedução do excesso de exposição da apuração do Capital Principal, impactando negativamente a capacidade operacional do BNDES.

Complementarmente, outros limites prudenciais aos quais o BNDES está sujeito poderão ser medidos em relação às parcelas mais nobres do PR, a saber: o Capital Nível I ou o



Capital Principal, em vez de serem calculados com base no próprio PR. Esse fato já foi observado com a Resolução CMN nº 4.677/18, de 31/07/2018, tal como mencionado neste item.

- **Embora o BNDES tenha, atualmente, poucos concorrentes diretos, pode enfrentar o acirramento da concorrência internacional e/ou nacional no futuro**

Como uma das principais fontes de financiamentos de longo prazo no Brasil, mediante instrumentos de dívida e participação acionária, historicamente, o BNDES teve poucos concorrentes diretos. Nos últimos anos, entretanto, tem-se verificado a ampliação do acesso a mercados de capitais internacionais e o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro, o que deve ser intensificado com o processo de redução na taxa de juros e consequente maior apetite de investidores privados em projetos (particularmente no segmento de infraestrutura) que propiciem maior taxa de retorno.

### **RISCOS RELACIONADOS À ESTRATÉGIA**

Em conformidade com a Lei nº 13.303/2016 (Art. 23, § 1º, Inciso II), o BNDES deve avaliar anualmente a estratégia de longo prazo, atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.

No final do ano de 2019, o BNDES realizou o levantamento de riscos e oportunidades de estratégia, em conjunto com a revisão da estratégia de 2019, conforme seção "Revisão da Estratégia" desta Carta<sup>14</sup>. Após a realização de um trabalho de avaliação de impacto e probabilidade, a Alta Administração estabeleceu a priorização dos riscos externos e internos na tabela abaixo.

---

<sup>14</sup> A revisão dos riscos e oportunidades relativa à revisão da estratégia de maio de 2020 está em curso.

EXEMPLOS DE RISCOS (AMEAÇAS - A OU OPORTUNIDADES - O) EXTERNOS PRIORIZADOS E AÇÕES MITIGADORAS:

Tema	A ou O	A - ameaça (laranja) ou O - oportunidade (verde)	Projetos associados
Infraestrutura	O	Promoção do Gás como combustível da transição energética.	Políticas de Crédito e de Garantias, Oferta de Soluções, Processos de Crédito
Estrutura Produtiva	A	Em função da convergência programada da TLP com o custo de dívida do governo de 5 anos, haverá a perda de condições diferenciadas para apoio a dimensões do desenvolvimento (inovação, sustentabilidade, desenvolvimento regional etc.) e mesmo frente a instrumentos incentivados de mercado (linhas constitucionais regionais, LCI, LCA, debêntures etc.). Custos mais elevados poderão inviabilizar empreendimentos relevantes para o país ou reduzir a capacidade de indução de potenciais externalidades positivas esperadas da atuação do Banco.	Políticas de Crédito e de Garantias, Processos de Crédito, Oferta de Soluções, Modelo Operacional 4.0, Oportunidades de <i>Funding</i>
Educação	O	Escalar projetos pilotos de sucesso do BNDES em educação e estruturação de linhas de financiamento para os entes públicos com foco em qualidade e gestão.	Oferta de Soluções, BNDES Hub da Inovação do Setor Público
Saúde	O	Aceleração da agenda de transformação digital no Setor de Saúde, levando ao aumento da eficiência nos serviços públicos de saúde.	
Segurança	O	Apoio a projetos de inteligência em segurança pública.	
Sustentabilidade	O	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, pode 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) e no setor de transporte e cadeias associadas.	Oportunidades de <i>funding</i>
Modernização do Estado e Desenvolvimento Territorial	O	Oportunidade de estruturar projetos e de ampliar apoio ao setor público	BNDES Hub da Inovação do Setor Público
Difusão Tecnológica e Inovação	O	Aprimoramento e ganho de escala em linhas associadas à disseminação da Economia 4.0 e digitalização da economia.	Oportunidades de <i>Funding</i> , BNDES Hub da Inovação do Setor Público
Mercado de Crédito e de Capitais	A	Baixa competitividade da TLP para operações de prazos inferiores a 5 anos pode resultar em dificuldades no cumprimento do mandato do BNDES no financiamento às MPMEs e geração de externalidades positivas derivadas dessa atuação, como o emprego.	Oferta de Soluções, Oportunidades de <i>Funding</i> , Modelo Operacional 4.0
Desestatização	O	BNDES é órgão com grande experiência em processos de desestatização e poderá ser acionado para todos os processos em curso nos próximos anos, gerando retorno financeiro e, sobretudo, reputacional.	Oferta de Soluções
Processos e Financeiro	A	Demora na implantação de processos estruturados na prestação de serviços a governos poderá levar à perda do tempo de realização dos negócios.	Oportunidades de <i>Funding</i> , Processos de Crédito e Políticas de Crédito e de Garantias
Recursos não financeiros	A	Falta de alinhamento junto a Órgãos de Controle poderá levar a atrasos na implementação da estratégia do banco.	Transformação Cultural, Processos de Crédito e Modelo Operacional 4.0

## RISCOS RELACIONADOS AOS NOSSOS CLIENTES

- **O BNDES está exposto ao risco de falência de seus intermediários financeiros**

Parte dos financiamentos do BNDES é feita por intermediários financeiros, e, em tais transações, o Banco assume o risco de crédito dos intermediários no mercado doméstico.

A Lei nº 9.365/1996 foi promulgada como resultado das dificuldades experimentadas por vários dos intermediários financeiros do BNDES depois da estabilização da economia brasileira e prevê que, em caso de ocorrência de falência, intervenção ou liquidação extrajudicial de um intermediário financeiro, o Banco terá participação direta no empréstimo e outros ativos, incluindo a garantia adicional, gerada em função do repasse de seus fundos. Por conseguinte, o BNDES tem acesso direto aos ativos no balanço patrimonial do intermediário referentes aos repasses de seus fundos. Embora o risco de crédito do BNDES seja limitado às circunstâncias em que há inadimplência tanto do intermediário financeiro quanto falência ou liquidação do tomador subjacente, qualquer aumento significativo no volume de créditos vencidos de seus intermediários concedidos com repasses do BNDES pode colocar em risco a capacidade financeira desses intermediários em liquidar suas obrigações com o BNDES.

- **Condições econômicas adversas podem ter um impacto negativo, aumentando a taxa de inadimplência do BNDES**

A provisão para crédito de liquidação duvidosa (PCLD) do BNDES, resultante da aplicação da Res. CMN nº 2682/1999, representava 3,1% da carteira de crédito e repasses total em 31/12/2019. Como a qualidade de sua carteira de crédito e repasses é fortemente dependente das condições econômicas internas e externas, situações econômicas adversas podem causar um impacto significativo sobre o BNDES, elevando suas taxas de inadimplência e de renegociação de créditos problemáticos, levando o Banco, conseqüentemente, a aumentar as provisões para créditos de liquidação duvidosa.

- **Risco de liquidações antecipadas de seus ativos de crédito**

Com o advento da Lei nº 13.483 de 21 de setembro de 2017, que instituiu a Taxa de Longo Prazo, iniciou-se o processo de convergência das taxas de juros utilizadas pelo BNDES em suas operações de crédito com o custo de dívida do governo federal, gerando um aumento da demanda de diversas empresas para liquidar antecipadamente suas dívidas com o BNDES. Tal fato pode levar a uma redução da carteira de crédito.

## RISCOS RELACIONADOS À INTEGRIDADE

Apesar dos aprimoramentos em nossos processos e procedimentos de mitigação dos riscos de integridade, dada nossa natureza de instituição financeira, temos limites nos instrumentos capazes de identificar ou evitar completa e oportunamente, em todos os casos, ilícitos e/ou irregularidades.

O BNDES está sujeito a normas que versam sobre o combate a ilícitos como fraude e lavagem de dinheiro, e que preveem a implementação de políticas e procedimentos eficazes para a realização de diligências de clientes, identificação de operações atípicas e comunicação à unidade de inteligência financeira, manutenção de registros contábeis e

operacionais atualizados e precisos, apurações internas e aplicação de medidas disciplinares, monitoramento contínuo, dentre outros. Tais políticas e procedimentos devem ser proporcionais aos riscos enfrentados pelo BNDES, considerando, por exemplo, que o BNDES não mantém contas correntes para clientes.

Nos casos em que forem identificadas questões relacionadas à integridade, ainda que fora do âmbito do BNDES, pode haver danos, sobretudo à sua reputação e imagem organizacional, razão pela qual a instituição tem envidado seus melhores esforços, no limite de suas atribuições, para evitá-los.

- **Risco na segurança das informações dos clientes do BNDES**

A reputação do BNDES também pode ser afetada se a instituição não for capaz de proteger os dados de seus clientes de serem acessados ou utilizados para fins ilegais ou impróprios.

## **RISCOS RELACIONADOS A QUESTÕES AMBIENTAIS**

- **Riscos sociais e ambientais podem ter um efeito adverso significativo**

Na análise das operações realizadas pelo BNDES, são considerados fatores ambientais e sociais. Qualquer falha em identificar ou avaliar com precisão esses fatores e os possíveis riscos pode resultar em danos a sua imagem e reputação ou gerar um efeito adverso significativo em seus resultados operacionais e em sua situação financeira.

## **RISCO DE MERCADO DA CARTEIRA DE RENDA VARIÁVEL**

O risco de mercado é a possibilidade de ocorrência de perdas financeiras resultantes da alteração nos valores de mercado de posições ativas e passivas detidas pela instituição, dentre as quais se incluem os riscos das operações sujeitas à variação da cotação de moeda estrangeira, das taxas de juros, dos preços das ações e dos preços de mercadorias (*commodities*). No BNDES, o principal risco de mercado está associado às operações em renda variável, especialmente às participações acionárias.

- **Mudança no apetite a risco da carteira de Renda Variável**

Em dezembro de 2019, o BNDES revisou seu apetite ao risco de mercado de operações em renda variável, com uma redução significativa no valor em risco admitido pela Instituição. Como consequência, o BNDES elaborou plano de redução das exposições em participações acionárias e outros ativos de renda variável. Esse plano de redução encontra-se em execução.

## **6.3. Dados econômico-financeiros e comentários sobre o desempenho**

O BNDES divulga informes trimestrais contendo análise sobre evolução de resultado, indicadores financeiros, capital regulatório, segmentos de negócios, resultado com participações societárias, resultado com tributos, qualidade da carteira de crédito,

composição da carteira de participações societárias e movimentação das principais fontes de recursos.

A seção 5 – Desempenho Econômico-Financeiro do Relatório da Administração do BNDES, referente ao exercício de 31/12/2019, apresenta uma análise em base anual, consolidando os principais destaques do ano.

Séries históricas de indicadores financeiros, demonstrações contábeis, relatório de administração, resultado por segmento, recortes diversos da carteira de crédito, índices de Basileia e remuneração do acionista atualizadas trimestralmente estão disponíveis em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/informacoes-financeiras/informacoes-financeiras/>.

Em relação ao desempenho operacional, estatísticas e dados de contratação por operação, tanto de renda variável como de operações de crédito, estão disponíveis na internet em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia>.

## 6.4. Políticas e práticas de governança corporativa

### • Governança Corporativa

A estrutura de governança do BNDES tem como fundamento o tratamento dos assuntos de forma colegiada, privilegiando a tomada de decisão transparente e coletiva. É representada pela atuação concatenada do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos, Comitê de Remuneração, Comitê de Elegibilidade, Diretoria e comitês específicos para apoiar suas decisões.

A Auditoria Interna (AT), vinculada diretamente ao Conselho de Administração do BNDES, 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 Banco Central do Brasil.

O organograma e resumo das atribuições de cada colegiado está disponível na seção de “Governança, Ética e Integridade” do Relatório Anual Integrado – 2019 do BNDES ([www.bndes.gov.br/ra2019](http://www.bndes.gov.br/ra2019)).

A composição e a periodicidade dos colegiados, bem como os seus Regimentos Internos, estão disponíveis no site BNDES na internet no endereço [https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/governanca-controle/\\_colegiados\\_do\\_sistema\\_bndes/colegiados-bndes](https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/governanca-controle/_colegiados_do_sistema_bndes/colegiados-bndes).

### • Ética e Integridade

A ética é um dever dos empregados, administradores e prestadores de serviço do BNDES. O compromisso com a ética está expresso na declaração de valores e no Código de Ética do BNDES, que também é aplicável aos que interagem com o Banco, inclusive clientes e instituições financeiras credenciadas para repasse de recursos. O Banco acredita que só há desenvolvimento com ética. Em 2019, não houve registro de perdas decorrentes de fraudes e não foram identificados casos de corrupção ou multas por não conformidade com leis e regulamentos.

A gestão de ética é conduzida pela Comissão de Ética do BNDES (CET/BNDES) e pela Secretaria da Comissão de Ética, vinculada à Presidência do Banco.

Em 2019, além de treinamentos específicos sobre prevenção à lavagem de dinheiro, foi promovida a 4ª Semana de Ética e Integridade, em comemoração ao Dia Internacional de Combate à Corrupção, 9 de dezembro, visando estimular a cultura de integridade.

O Código de Ética e o Guia de Conduta e Integridade do BNDES, que consolidam as principais regras e diretrizes a serem consideradas para uma tomada de decisão alinhada com os preceitos éticos que regem o BNDES, estão disponíveis na página do BNDES na internet, na seção "Ética e Compliance" (em "Quem Somos" no site [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)).

- **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 Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional em resposta a determinado fato motivador (denúncia, descumprimento direto de normativo etc.).

Em 2019, foi aprovado o Regulamento do Sistema de Correição Interna, cujo foco é a detecção e correção de irregularidades relacionadas às atividades das pessoas jurídicas integrantes do Sistema BNDES e que possam configurar infração disciplinar, ato de improbidade administrativa, ato lesivo às referidas empresas e/ou ilícito penal. Neste contexto, as comissões de inquérito ou sindicância estarão sob responsabilidade da Corregedoria do Sistema BNDES.

- **Investigações Independentes**

No âmbito do Contrato OCS 270/2015, celebrado com o Cleary, Gottlieb Steen & Hamilton LLP no contexto da Concorrência Internacional AA nº 01/2014, o BNDES atribuiu àquele escritório o serviço de investigação independente de operações contratadas com o Grupo J&F, que teve início ao final de fevereiro de 2018 e foi concluída em outubro de 2019. Destaque-se que o escritório Cleary subcontratou, ao amparo do Contrato OCS nº 270/2015, os serviços do escritório brasileiro Levy & Salomão e da empresa de tecnologia Protiviti.

O [Resumo do Relatório de Investigação](https://www.bndes.gov.br/arquivos/agencia/relatorio-auditoria-cleary-gottlieb-resumo.pdf) encontra-se disponível em <https://www.bndes.gov.br/arquivos/agencia/relatorio-auditoria-cleary-gottlieb-resumo.pdf>

- **Canais de Acesso ao Cidadão**

O BNDES dispõe de diversos canais de acesso ao cidadão e ao público em geral, dentre eles:

#### **Central de Atendimento do BNDES**

Canal de Relacionamento entre o BNDES e o público externo que oferece informações atualizadas e confiáveis a respeito dos produtos e serviços e demais assuntos relacionados às suas atividades operacionais. No ano de 2019, foram realizados em torno de 175 mil atendimentos, 79% por telefone, 16% via formulário web e os 5% restantes, por outros meios de atendimento.

O atendimento se dá no número 0800 702-6337, correspondência e formulário eletrônico disponível em [www.bndes.gov.br/faleconosco](http://www.bndes.gov.br/faleconosco).



### Atendimento Presencial

Canal de diálogo direto com clientes e público em geral, que, até setembro de 2019, prestava orientação empresarial nos escritórios de Brasília, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo. Em 2019, foram realizados 906 atendimentos presenciais. A partir do mês de outubro desse ano, o atendimento presencial passou a ser realizado somente no Rio de Janeiro.

### Serviço de Informação ao Cidadão – SIC

Responsável pelo tratamento dos pedidos recebidos no âmbito da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), o SIC oferece atendimento presencial, no escritório do Rio de Janeiro (Avenida República do Chile, 100, Centro), telefônico (0800-887-6000), por correspondência, via e-mail ou pelo Sistema e-SIC, sistema desenvolvido pela Controladoria Geral da União (CGU) para esse fim.

**Os pedidos de informação podem ser enviados das seguintes formas: preferencialmente, com o registro da demanda no e-SIC (<https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br>), ou por e-mail, para o endereço [sic@bndes.gov.br](mailto:sic@bndes.gov.br).**

**Maiores informações estão disponíveis em [www.bndes.gov.br/sic](http://www.bndes.gov.br/sic).**

### Ouvidoria do BNDES

Responsável por receber e tratar reclamações, solicitações e dúvidas não solucionadas pelos canais de atendimento primários das empresas do Sistema BNDES (2ª instância) e sugestões, denúncias e agradecimentos/elogios em 1ª instância. Constitui-se, ainda, em ferramenta de mediação e diálogo entre o público interno e externo com as empresas integrantes do Sistema BNDES e dessas com órgãos e entidades do Poder Público. Todas as demandas são respondidas em um prazo de até 10 (dez) dias úteis.

As manifestações podem ser encaminhadas à Ouvidoria por meio dos seguintes canais de comunicação: atendimento telefônico gratuito (0800); formulário web disponível na página eletrônica da Ouvidoria no Portal do BNDES; correio eletrônico; correspondência regular; fac-símile; e atendimento presencial. Importante registrar, ainda, que o cidadão pode apresentar sua demanda por intermédio do sistema próprio do Banco Central, denominado RDR - Sistema de Registro de Demandas do Cidadão. Por meio do referido sistema, a Ouvidoria do BNDES é demandada a responder as manifestações afetas à atuação do BNDES apresentadas àquela Instituição. Ao longo do ano de 2019, foram acolhidas e tratadas 1.327 manifestações.

**Informações adicionais estão disponíveis em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/canais-atendimento/ouvidoria>.**

### Canal de Denúncias do Comitê de Auditoria

Prevista no artigo 24, § 2º, da Lei nº 13.303/2016 e no artigo 38, § 2º, do seu decreto regulamentador, o referido canal se restringe às matérias relacionadas ao escopo das atividades do Comitê.

**As denúncias podem ser encaminhadas em formulário próprio, divulgado no endereço eletrônico <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/canais-atendimento>.**

## 6.5. Descrição da composição e da remuneração da administração

A estrutura de remuneração dos membros da Diretoria, dos Conselhos e dos Comitês Estatutários do BNDES e de suas subsidiárias está baseada, principalmente, nas diretrizes da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), órgão responsável por se manifestar sobre a remuneração dos administradores, liquidantes e conselheiros e a participação dos dirigentes nos lucros ou resultados das empresas estatais federais (com fulcro no então artigo 98, inciso VI, alínea “i” do Anexo 1 ao Decreto nº 9.745/2019 – vigente em 31/12/2019).

A proposta é elaborada e analisada pelo Comitê de Remuneração, com apoio da Área de Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional do BNDES, e enviada para deliberação dos Conselhos de Administração das empresas do Sistema BNDES (BNDES, BNDESPAR e FINAME). Após a aprovação da política anual de remuneração dos dirigentes e conselheiros do Sistema BNDES pelo Conselho de Administração (CA), ela é encaminhada para análise e manifestação da SEST. Assim, a referida manifestação é que embasa os votos nas Assembleias Gerais de Acionistas do BNDES e de suas subsidiárias (AGs).

A Política de Remuneração referente ao exercício de 2019 foi devidamente aprovada pelas Assembleias de Acionistas do BNDES e de suas subsidiárias.

Os membros da Diretoria da BNDESPAR e da FINAME, como coincidem com os do BNDES, não fazem jus a qualquer remuneração, conforme o § 2º, artigo 15 do Estatuto da FINAME e o § 2º, artigo 17 do Estatuto da BNDESPAR.

No tocante à remuneração dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal do BNDES e de suas subsidiárias, os ditames legais aplicáveis, atualmente, são os constantes na Lei nº 9.292/1996, que estabelece teto remuneratório de 10% da remuneração mensal média dos diretores da respectiva estatal. Tal limite também consta nos Estatutos do BNDES, da FINAME e da BNDESPAR, assim como aprovado, anualmente, nas respectivas Assembleias de Acionistas de cada empresa.

Destaca-se que, em 2020, o Sistema BNDES unificou<sup>15</sup> a composição dos seus conselhos para que haja um salto no seu modelo de governança corporativa e para promover economia de recursos públicos. Começando em março, as três empresas do Sistema – BNDES, BNDESPAR e FINAME – que já compartilhavam a mesma diretoria e a mesma estrutura de pessoal, compartilharão também os mesmos integrantes dos conselhos. Anteriormente, as três empresas possuíam conselheiros de administração e conselheiros fiscais distintos.

A Política de Remuneração Variável Anual (RVA), concedida aos membros da Diretoria é uma forma de participação nos resultados do BNDES e de suas subsidiárias. O conteúdo da Política de Remuneração Variável e o seu efetivo pagamento são revistos e aprovados, anualmente, pelo Conselho de Administração, pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) e pela Assembleia Geral de Acionistas.

<sup>15</sup> Para mais informações, consulte

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/bndes-unifica-conselhos-para-melhorar-gestao-e-economizar-gastos>.

Independentemente do cumprimento das metas dos indicadores estabelecidos pelo Programa, o pagamento da RVA 2019 foi condicionado a:

- (i) Existência de lucro líquido no exercício de 2019;
- (ii) Efetivo pagamento do dividendo mínimo obrigatório ao acionista referente ao exercício de 2019;
- (iii) Autorização do acionista controlador em Assembleia Geral;
- (iv) Pagamento de Participação nos Resultados aos empregados do BNDES referente ao exercício de 2019; e
- (v) Respeito às normas estabelecidas no Programa.

O valor máximo a ser distribuído, por dirigente, na forma de Remuneração Variável, limitou-se a 3 (três) vezes o Valor Base (VB) da remuneração vigente na data do efetivo pagamento.

### Indicadores e Metas do Programa de RVA 2019

O estabelecimento do fator de remuneração está condicionado ao desempenho de indicadores de performance previamente definidos no programa, quais sejam, atualmente: indicadores de Sustentabilidade Financeira (nível estratégico corporativo), indicadores de Prioridades Estratégicas (nível estratégico corporativo), indicadores de Projetos Corporativos Estratégicos (nível colegiado), indicadores de Prioridades de cada Dirigente (nível unidade de negócios) e avaliação individual do Dirigente. Destaque-se que os 2 (dois) primeiros grupos de indicadores representam 80% do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados dos empregados do BNDES, de forma que os esforços dos empregados e da Diretoria do Banco fiquem alinhados. A tabela a seguir apresenta os indicadores, pesos e metas do Programa RVA 2019.

#### Presidente e demais Diretorias

Nível	Indicador		Sinal	Peso	Meta	Unidade	
Corporativo	Sustentabilidade Financeira	Resultado de Operações de Crédito e Repasses	+	20%	<b>1,8</b>	%	
		Despesas Administrativas e de Pessoal	Administrativas	-	10%	<b>442.367</b>	R\$ mi
			Pessoal			<b>1.879.529</b>	R\$ mi
		Qualidade Relativa da Carteira de Crédito	+	10%	<b>106,76</b>	%	
	Estratégicos Corporativos	Desembolso MPME	+	15%	<b>26.226</b>	R\$ mi	
	Desembolso Desenvolvimento Regional	+	15%	<b>18.422</b>	R\$ mi		
Colegiado	Avaliação da Diretoria pelo Conselho de Administração		+	5%	<b>90</b>	%	
	Indicador Conformidade SEST		+	5%	<b>500</b>	Pontos	
Un. de Negócios	Prioridades para cada Diretoria		+	10%	<b>100</b>	%	
Individual	Avaliação de desempenho individual de cada Dirigente		+	10%	<b>90</b>	%	

Diretoria de *Compliance*

Nível	Indicador		Sinal	Peso	Meta	Unidade
Corporativo	Sustentabilidade Financeira	Despesas Administrativas e de Pessoal	-	35%	442.367	R\$ mil
		Administrativas			1.879.529	R\$ mil
		Qualidade Relativa da Carteira de Crédito	+	35%	106,76	%
Colegiado	Avaliação da Diretoria pelo Conselho de Administração		+	5%	90	%
	Indicador Conformidade SEST		+	5%	500	pontos
Un. de Negócios	Prioridades para cada Diretoria		+	10%	100	%
Individual	Avaliação de desempenho individual de cada Dirigente		+	10%	90	%

O pagamento da remuneração variável de 2019 dos membros da Diretoria do BNDES foi aprovado da seguinte forma:

- a) 50%: após aprovação pela Assembleia Geral dos Acionistas das Demonstrações Financeiras Consolidadas do BNDES relativas ao exercício social de 2019;
- b) 1/3 do saldo de 50% do total da RVA: após a aprovação pela Assembleia Geral dos Acionistas das Demonstrações Financeiras Consolidadas do BNDES relativas ao exercício social de 2020;
- c) 1/3 do saldo de 50% do total da RVA: após a aprovação pela Assembleia Geral dos Acionistas das Demonstrações Financeiras Consolidadas do BNDES relativas ao exercício social de 2021; e
- d) 1/3 do saldo de 50% do total da RVA: após a aprovação pela Assembleia Geral dos Acionistas das Demonstrações Financeiras Consolidadas do BNDES relativas ao exercício social de 2022.

O BNDES não possui remuneração baseada em ações e não oferece outros benefícios de longo prazo para seu pessoal-chave da Administração, inclusive concessão de empréstimos (prática proibida a todas as instituições financeiras reguladas pelo BACEN).

É importante salientar que aos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal é vedado o recebimento de participação nos resultados, conforme lei nº 9.292, de 12 de julho de 1996. A mesma vedação também se estende aos membros de Comitês Estatutários.

### Valores pagos em 2019

As tabelas a seguir apresentam o resumo dos valores pagos a título de remuneração fixa e variável aos membros da diretoria e dos Conselhos Fiscal e da Administração do BNDES e de suas subsidiárias durante o exercício de 2019.

## REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES E CONSELHEIROS DO BNDES

BNDES	Diretoria	Conselho de Administração	Conselho Fiscal
Nº Total de Membros - 31/12/2019	10	11	6
Nº Total de Membros Remunerados - 31/12/2019	9	8	2
<b>I - Remuneração Fixa (a+b+c+d)</b>	<b>R\$ 8.134.474,07</b>	<b>R\$ 832.256,86</b>	<b>R\$ 243.729,64</b>
a) Honorários	R\$ 7.364.966,60	R\$ 832.256,86	R\$ 243.729,64
b) Benefícios diretos e indiretos	R\$ 511.346,31	R\$ 0,00	R\$ 0,00
c) Remuneração por participação em comitês	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
d) Outros	R\$ 258.161,16	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>II - Remuneração Variável (e+f+g+h+i)</b>	<b>R\$ 1.613.712,43</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
e) Bônus	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
f) Remuneração Variável Anual (RVA)	R\$ 1.613.712,43	R\$ 0,00	R\$ 0,00
g) Remuneração por participação em reuniões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
h) Comissões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
i) Outros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>III - Total da remuneração (I + II)</b>	<b>R\$ 9.748.186,50</b>	<b>R\$ 832.256,86</b>	<b>R\$ 243.729,64</b>
<b>IV - Benefícios pós-emprego</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>V - Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo</b>	<b>R\$ 2.574.649,52</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>VI - Remuneração baseada em ações</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>

## NOTAS:

- i) O item "Nº Total de Membros" refere-se ao quantitativo autorizado no Estatuto Social da empresa em 31/12/2019. O número de componentes do conselho fiscal refere-se a membros titulares e suplentes.
- ii) O item "b) Benefícios diretos e indiretos" refere-se a auxílio refeição/alimentação, auxílio moradia, assistência médica e ajuda de custo (Decreto 4004/01).
- iii) O item "d) Outros" refere-se a férias.
- iv) No item "f) Remuneração Variável Anual (RVA)" são apresentados os valores referentes à parcela à vista da RVA 2018 mais as parcelas diferidas das RVAs 2017, 2016 e 2015, cujo pagamento foi realizado no exercício de 2019.
- v) No item "V - Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo" constam os valores relativos ao pagamento de remuneração compensatória pelo período de quarentena.

## REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES E CONSELHEIROS DA BNDESPAR

BNDESPAR	Diretoria	Conselho de Administração	Conselho Fiscal
Nº Total de Membros - 31/12/2019	10	9	6
Nº Total de Membros Remunerados - 31/12/2019	0	7	3
<b>I - Remuneração Fixa (a+b+c+d)</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 682.502,94</b>	<b>R\$ 291.830,05</b>
a) Honorários	R\$ 0,00	R\$ 682.502,94	R\$ 291.830,05
b) Benefícios diretos e indiretos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
c) Remuneração por participação em comitês	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
d) Outros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>II - Remuneração Variável (e+f+g+h+i)</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
e) Bônus	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
f) Remuneração Variável Anual (RVA)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
g) Remuneração por participação em reuniões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
h) Comissões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
i) Outros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>III - Total da remuneração (I + II)</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 682.502,94</b>	<b>R\$ 291.830,05</b>
<b>IV - Benefícios pós-emprego</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>V - Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>VI - Remuneração baseada em ações</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>

## NOTAS:

- i) A BNDESPAR é administrada por uma Diretoria composta pelo Presidente, que será o Presidente do Acionista Único – BNDES, e 9 (nove) Diretores, todos integrantes da Diretoria do BNDES, não fazendo jus a qualquer remuneração pelo exercício das funções.
- ii) O item “Nº Total de Membros” refere-se ao quantitativo autorizado no Estatuto Social da empresa em 31/12/2019. O número de membros do conselho fiscal refere-se a membros titulares e suplentes.



## REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES E CONSELHEIROS DA FINAME

FINAME	Diretoria	Conselho de Administração	Conselho Fiscal
Nº Total de Membros - 31/12/2019	10	7	6
Nº Total de Membros Remunerados - 31/12/2019	0	5	3
<b>I - Remuneração Fixa (a+b+c+d)</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 537.129,12</b>	<b>R\$ 306.725,61</b>
a) Honorários	R\$ 0,00	R\$ 537.129,12	R\$ 306.725,61
b) Benefícios diretos e indiretos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
c) Remuneração por participação em comitês	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
d) Outros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>II - Remuneração Variável (e+f+g+h+i)</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
e) Bônus	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
f) Remuneração Variável Anual (RVA)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
g) Remuneração por participação em reuniões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
h) Comissões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
i) Outros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>III - Total da remuneração (I + II)</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 537.129,12</b>	<b>R\$ 306.725,61</b>
<b>IV - Benefícios pós-emprego</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>V - Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>VI - Remuneração baseada em ações</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>

## NOTAS:

- i) A FINAME é administrada por uma Diretoria composta pelo Presidente, que será o Presidente do Acionista Único – BNDES, e 9 (nove) Diretores, todos integrantes da Diretoria do BNDES, não fazendo jus a qualquer remuneração pelo exercício das funções.
- ii) O item “Nº Total de Membros” refere-se ao quantitativo autorizado no Estatuto Social da empresa em 31/12/2019. O número de membros do conselho fiscal refere-se a membros titulares e suplentes.

A remuneração detalhada dos administradores e conselheiros das empresas do Sistema BNDES está disponível no [sítio eletrônico do BNDES na internet no endereço <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/governanca-controle/estrutura-de-gestao-do-sistema-bndes/remuneracao-dos-administradores-e-conselheiros-das-empresas-do-sistema-bndes>](https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/governanca-controle/estrutura-de-gestao-do-sistema-bndes/remuneracao-dos-administradores-e-conselheiros-das-empresas-do-sistema-bndes).

Destaca-se que, em março de 2020, o Sistema BNDES unificou a composição dos seus conselhos visando à melhoria no seu modelo de governança corporativa e economia de recursos públicos.

## 6.6. Plano de Saúde

O Plano de Assistência e Saúde (PAS) é um plano de autogestão<sup>16</sup> operado pela FAPES – Fundação de Assistência e Previdência Social do BNDES e possui serviço de atendimento médico-hospitalar com obstetrícia e odontologia pelos sistemas de livre escolha (reembolso) e escolha dirigida (rede credenciada).

São beneficiários do PAS os empregados e ex-empregados aposentados que integraram os planos de cargos e salários do Sistema BNDES e que foram admitidos até 18/03/2018<sup>17</sup>. O Plano encerrou o exercício de 2019 com 10.047 beneficiários inscritos, sendo 4.335 titulares (ativos e aposentados) e 5.712 dependentes.

As despesas do plano são custeadas pelas empresas do Sistema BNDES, conforme o convênio de adesão e o termo de garantia firmados com a FAPES.

Em relação à Resolução CGPAR nº 22/2018, artigo 4º, que dispõe sobre rotinas de avaliação e monitoramento da gestão das operadoras de autogestão, informamos que o BNDES mantém a supervisão do PAS conforme o Convênio de Adesão firmado com a operadora, assim como efetua o acompanhamento de exigências legais e da exposição a riscos, tais como a de manutenção de garantias financeiras mínimas e o cálculo atuarial decorrente do pós-emprego.

O Banco cumpre as exigências regulatórias da legislação da saúde suplementar enquanto mantenedor e patrocinador do Plano de Assistência e Saúde operado pela FAPES.

**As informações contábeis do Plano de Assistência e Saúde (PAS) são divulgadas nas Notas Explicativas integrantes das Demonstrações Financeiras do Sistema BNDES, disponíveis na seção Relações com Investidores - Informações Financeiras do sítio eletrônico do BNDES no endereço. <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/informacoes-financeiras/informacoes-financeiras/>.**

---

<sup>16</sup> Autogestão: é o sistema no qual a própria empresa institui e administra, sem finalidade lucrativa, o programa de assistência à saúde de seus empregados.

<sup>17</sup> O BNDES instituiu novo benefício de assistência à saúde, na modalidade de reembolso, ofertado aos empregados, cedidos de outros órgãos e membros da Diretoria que ingressaram nas Empresas a partir de 19/03/2018.

AGOSTO DE 2020