

CARTA ANUAL

de Políticas Públicas e Governança Corporativa

2024



MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O ano de 2024 apresentou evidências inquestionáveis, no Brasil e no mundo, da urgência climática que enfrentamos. Não há mais como falar em desenvolvimento sem promover estratégias que visem não só a adaptação às mudanças climáticas já irreversíveis, como também o controle do aquecimento global.

Diante desse desafio, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) vem se mostrando um ator relevante em prol da transição energética e da conservação e restauração da biodiversidade brasileira. O Banco participou ativamente de atividades para o recebimento da COP30 na cidade de Belém, em 2025, tendo como objetivo contribuir com um legado para a cidade com apoio a projetos de urbanização integrada de áreas periféricas de alta vulnerabilidade social, visando a inclusão social e a resiliência ambiental.

O BNDES também vem incrementando sua atuação, com resultado direto na oferta de crédito do país visando desenvolvimento social, trabalho decente e renda, transição ecológica, descarbonização e resposta a emergências climáticas, uma nova industrialização, diversificação produtiva e inovação e digitalização.

Em 2024, o BNDES ampliou sua participação no crédito nacional, com R\$ 212,6 bilhões em operações aprovadas, incluindo crédito direto e indireto, dos quais R\$ 92,4 bilhões foram destinados a micro, pequenas e médias empresas, fundamentais para a economia brasileira. Além disso, houve o apoio de R\$ 62,3 bilhões por meio de garantias.

Do total de desembolsos, quase 70% foram realizados a taxas de mercado, não incentivadas. E, das incentivadas, parte relevante foi destinada ao Rio Grande do Sul, em uma das ações mais bem-sucedidas para recuperação de áreas afetadas por desastres naturais.

A indústria – um dos pilares para a construção de soluções verdes, inclusivas e inovadoras que contribuem para a descarbonização e geram oportunidades globais para o país – registrou mais de 60% de crescimento em aprovações, resultado dos esforços de retomada do apoio ao setor pelo BNDES e pelo Governo Federal.

O apoio à infraestrutura se manteve em alto patamar (com R\$ 74,6 bilhões aprovados). Os investimentos no setor, além de impactarem o crescimento econômico, a produtividade e a geração de emprego e renda, visam a melhoria da qualidade de vida dos brasileiros e são fundamentais na promoção da resiliência e adaptação climática e na transição energética.

Já a agropecuária apresentou crescimento de 26% em aprovações. O apoio do BNDES – que vai do agricultor familiar até às grandes cooperativas e empresas do agronegócio – foca em ampliar a competitividade da produção e estimular técnicas menos intensivas em carbono. Em 2024, foram R\$ 39,4 bilhões em operações de crédito com recursos dos Programas Agropecuários do Governo Federal (PAGF), dos quais o Banco é um dos principais repassadores.

Merece destaque ainda a atuação do Fundo Amazônia, instrumento de referência em financiamento climático do qual o BNDES é gestor. Até 2024, o fundo somou 119 projetos aprovados, com desembolsos da ordem de R\$ 1,8 bilhão e mais de R\$ 1,1 bilhão em doações internalizadas.

Vale ainda ressaltar as ações do BNDES com uso de recursos dos fundos não reembolsáveis que focaram em inclusão produtiva, preservação cultural e segurança alimentar. Em 2024, foram lançados editais para periferias, agroecologia, agricultura familiar, catadores de recicláveis, patrimônio histórico e escolas conectadas, além da iniciativa Sertão Vivo para projetos de resiliência climática no semiárido, e da Iniciativa Viva Pequena África, de resgate da memória afro-brasileira. Em desenvolvimento urbano e modernização da administração pública, o Banco se destacou aprovando projetos de resiliência climática e melhoria da gestão pública.

Para viabilizar todas essas ações e crescimento, o BNDES vem ampliando suas captações com organismos internacionais, mas também no mercado doméstico, por meio de letras de crédito do agronegócio (LCA) e das recém-aprovadas letras de crédito de desenvolvimento (LCD), além de contar com recursos do Fundo do Amparo ao Trabalhador (FAT).

O BNDES trabalha para transformar a realidade da população, buscando a inclusão social e o fortalecimento da diversidade na promoção de uma transição justa para uma economia verde. Como empresa pública, o BNDES tem ciência de sua responsabilidade de prestação de contas e tem sido reconhecido recorrentemente pelos órgãos de controle por sua transparência.

Destacamos ainda a evolução contínua dos índices de rentabilidade e liquidez bem como a resiliência da organização mostrada no seu índice de solvabilidade, além da baixa inadimplência, que mostra como a gestão da organização tem equilibrado crescimento e retorno conjugados com uma excelente governança.

Boa leitura!

1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

1.1. Abrangência

A Carta de Políticas Públicas e Governança Corporativa do BNDES contempla o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2024.

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, BNDES Participações S/A – BNDESPAR (BNDESPAR) e Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME), exceto quando indicado em contrário.

1.2. Apresentação do BNDES

O BNDES, criado pela Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952, é uma empresa pública controlada direta e integralmente pela União, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. O Banco é o principal instrumento da política de investimentos do Governo Federal para impulsionar o desenvolvimento industrial e a infraestrutura no Brasil.

Ao longo dos anos, o BNDES passou por diversas fases e adicionou instrumentos financeiros à sua operação, bem como objetivos de impacto social ao seu mandato, ajustando-se às diretrizes das políticas públicas governamentais e às demandas do desenvolvimento nacional:

- Quando de sua criação, o foco inicial do Banco estava na infraestrutura, provendo financiamentos para setores estratégicos como energia elétrica, transporte e siderurgia. Este período foi essencial para a modernização da economia brasileira.
- Após iniciar o apoio às pequenas e médias empresas (MPMEs) em meados dos anos 1960, o BNDES passou a exercer papel central na construção de grandes projetos industriais e energéticos, incluindo usinas hidrelétricas e a expansão da indústria petroquímica, nas décadas de 1970 e 1980.
- Os anos 1990 foram marcados pelo processo de privatizações, quando o Banco desempenhou papel importante na estruturação da venda de diversas participações do governo.
- A partir dos anos 2000, o BNDES ampliou seu papel no fomento à inovação, à sustentabilidade, bem como no apoio às exportações de bens e serviços nacionais.

- Após desempenhar importante papel anticíclico depois da crise financeira de 2008, o Banco passou a dar maior ênfase no financiamento de infraestrutura sustentável, inovação tecnológica e apoio ao setor social, incluindo saneamento, educação e saúde.

A instituição atua em todo o território nacional por meio de concessão de financiamentos e crédito; concessão de recursos não reembolsáveis; prestação de garantias; prestação de serviços especializados; e operações em participações acionárias e investimentos em títulos mobiliários e fundos; além da extensa produção de conhecimento.

Os produtos, programas e fundos do BNDES são disponibilizados conforme a modalidade e as características das operações, atendendo empresas de diferentes segmentos e portes, com destaque para as MPMEs.

Para sua atuação, o BNDES conta também com duas subsidiárias integrais: a BNDESPAR, que atua no mercado de capitais por meio de participações acionárias e fundos, e a FINAME, dedicada ao fomento da produção e comercialização de máquinas e equipamentos, que, juntas com o BNDES, formam o chamado Sistema BNDES.

Em 2024, mais de 90% dos clientes do BNDES foram de MPMEs, que enfrentam dificuldades para obter crédito nos bancos privados. Nesse ano, o Banco aprovou mais de R\$ 90 bilhões em financiamentos para este segmento, ajudando-as a modernizar seus equipamentos, expandir operações e gerar empregos. Além disso, viabilizou financiamentos de mais de R\$ 62 bilhões por meio de garantias para que bancos privados concedessem crédito para estas empresas.

Na infraestrutura, o BNDES cumpre um papel essencial: responde por parte relevante do financiamento de longo prazo no Brasil, complementando a atuação do mercado de capitais em projetos que exigem períodos extensos de implementação, com riscos elevados de construção/implementação e longos prazos de retorno. O Banco foi crucial para o Brasil alcançar sua posição de líder em geração de energia renovável, além de apoiar projetos de transportes e mobilidade urbana, água e saneamento, telecomunicações e logística, essenciais para aumentar a qualidade de vida das pessoas e aumentar a competitividade do país. Em 2024, aprovou R\$ 74,6 bilhões para projetos de infraestrutura, ajudando a impulsionar setores essenciais.

Desde 2023, o Programa BNDES Invest Impacto tem direcionado investimentos públicos para mitigação climática e redução de vulnerabilidades. Em 2024, 32% dos recursos (R\$ 3,1 bilhões) foram para esses fins. No Pará, financiamos R\$ 1 bilhão para urbanização de áreas periféricas em Belém, nosso maior investimento já realizado em

favelas e periferias, visando contribuir para um legado para a cidade no âmbito da realização da COP30, em 2025.

Também apoiamos o Governo Digital com oito projetos aprovados com municípios, em 2024, totalizando R\$ 656 milhões, no âmbito do Programa de Modernização da Administração Tributária e da Gestão dos Setores Sociais Básicos (Pmat). Os projetos contribuem diretamente para o atingimento dos objetivos de diferentes políticas públicas federais, como a Carta Brasileira para Cidades Inteligentes; a Política Nacional de Modernização do Estado (Moderniza Brasil); e a Estratégia de Governo Digital (EGD).

Além do financiamento, o BNDES cumpre um importante papel ajudando a União, Estados e Municípios a estruturar projetos de infraestrutura, atuando na modelagem e estruturação de concessões, parcerias público-privadas e privatizações. Desde 2019, foram 63 projetos leiloados que montam R\$ 341 bilhões de capital mobilizado em diversos segmentos de infraestrutura, em ativos ambientais e imobiliários.

A carteira do BNDES no final de 2024 era composta por 141 projetos em estruturação com capital a mobilizar de aproximadamente R\$ 311 bilhões, abrangendo projetos com clientes das três esferas de governo, dos mais variados portes e com diversificação setorial (saneamento, mobilidade urbana, resíduos sólidos, rodovias, portos, hidrovias, gás natural, energia elétrica, parques, florestas, saúde, educação, segurança e ativos imobiliários).

A atuação do BNDES como estruturador de projetos busca apoiar entes públicos a promover parceria com a iniciativa privada com a finalidade de melhorar a qualidade de vida da população, gerando oportunidades de investimento e renda e favorecendo a melhor alocação dos gastos públicos.

No campo do Desenvolvimento Social, em 2024, foi lançada a Iniciativa BNDES Periferias, com R\$ 100 milhões do Fundo Socioambiental, trazendo uma perspectiva de abordar a redução das desigualdades sociais e regionais a partir das periferias e sua população. A primeira ação no âmbito da iniciativa foi o lançamento, em março de 2024, de uma chamada para entidades sem fins lucrativos, a serem supridos com recursos não reembolsáveis do BNDES Fundo Socioambiental, com foco em projetos de geração de emprego e renda em territórios periféricos urbanos em duas frentes: Polos BNDES Periferias (construção ou revitalização de espaços para integração e oferta de serviços à comunidade, focados na geração de trabalho e renda) e BNDES Periferias Empreendedoras (realização de capacitação, mentoria e aporte de recursos para “capital semente” para negócios periféricos que priorizem negócios de mulheres, jovens e população negra). Em outubro de 2024, foi lançado o segundo ciclo com o mesmo perfil

de apoio, aberto até o final de janeiro de 2025. Promovemos ainda a Caravana BNDES Periferias em Recife, Salvador e Belém, para uma escuta ativa das organizações sociais locais, visando um levantamento dos principais desafios e demandas para a realização de suas atividades.

Vale destaque ainda que em maio de 2024, o BNDES lançou o Edital BNDES Fust Escolas Conectadas, o primeiro edital de seleção pública utilizando recursos não reembolsáveis do Fust, no valor de R\$ 66 milhões, com objetivo de implementação de solução de conectividade em 1.396 escolas públicas no Norte e Nordeste.

Em 2024, o BNDES realizou a maior injeção de crédito da história da instituição, em valores nominais, com aprovações e garantias que somaram R\$ 276,5 bilhões. Também foi o ano em que o Banco alcançou a maior carteira de crédito desde 2017, no valor de R\$ 584,8 bilhões. O BNDES é um dos principais pagadores de dividendos ao Tesouro Nacional, e o lucro de suas operações atingiu R\$ 26,4 bilhões em 2024. Destaca-se que sua carteira de crédito tem o menor índice de inadimplência do sistema financeiro nacional (0,001%).

As aprovações de crédito somaram R\$ 212,6 bilhões em 2024 (aumento de 22% em relação a 2023 e 61% a 2022), com destaque para o aumento de 132% na indústria (R\$ 52,4 bilhões) frente a 2022, 92% na agropecuária (R\$ 52,3 bilhões), na comparação com o mesmo ano, e alta de 83% em comércio e serviços (R\$ 33,4 bilhões), também em relação a 2022. Desde 2018, foi a primeira vez em que o valor das aprovações na indústria superou o da agropecuária, refletindo o objetivo das políticas públicas voltadas para o fortalecimento da indústria, principalmente da Nova Indústria Brasil (NIB).

A essas aprovações somam-se mais R\$ 62,3 bilhões em operações de MPMEs realizadas por agentes financeiros viabilizadas por garantias oferecidas pelos fundos garantidores geridos pelo BNDES no total de R\$ 49,5 bilhões. Destaca-se o Programa Emergencial de Acesso a Crédito – FGI PEAC e o FGI PEAC Crédito Solidário RS, criado para viabilizar crédito emergencial para atender à demanda das MPMEs de acesso ao crédito no Estado do Rio Grande do Sul no enfrentamento dos efeitos das inundações de 2024, totalizando a oferta de crédito de R\$ 156,3 bilhões para o segmento, aumento de 44,7% em relação a 2023, e de 119,8%, em relação a 2022.

A atuação do BNDES tem impacto direto na oferta de empregos. Para cada R\$ 1 bilhão investido, estima-se a criação de 35 mil empregos diretos e indiretos. Entre 2020 e 2024, os projetos financiados pelo Banco ajudaram a manter ou criar mais de 5 milhões de empregos no Brasil.

A transparência das informações relativas às operações do BNDES possibilita o acompanhamento de suas atividades pela sociedade brasileira, o que é indispensável para o cumprimento exitoso de sua missão. Em 2024, o Tribunal de Contas da União (TCU) referendou a avaliação do BNDES como a empresa mais transparente entre as estatais federais, atingindo a classificação mais alta (nível diamante).

1.3. Desafios e Visão de Futuro

O BNDES, trabalhando de forma mais ativa em benefício do país, enfrenta grandes desafios, tais como: reduzir o hiato de investimentos em infraestrutura e, ao mesmo tempo, promover a transição energética e a descarbonização da economia; ampliar o acesso da população a serviços públicos; e aumentar a competitividade do sistema produtivo nacional.

O apoio a projetos ambientais e climáticos foi ampliado e configura-se um dos principais eixos de atuação do Banco, contemplando transformação ecológica e proteção da biodiversidade. O apoio a projetos de inclusão social e gestão pública busca reduzir desigualdades e promover a cidadania. No âmbito da promoção de trabalho decente e renda e da ampliação do acesso a crédito, procura-se estimular o empreendedorismo, as micro, pequenas e médias empresas (MPME), o microcrédito e as cooperativas, o que envolve a ampliação das parcerias com os diferentes tipos de instituições atuantes no mercado financeiro.

A promoção dos setores produtivos, por sua vez, tem por foco desenvolver uma nova industrialização da economia, tornando-a mais verde, inovadora, inclusiva e digital e permeada de processos de incentivo à economia circular, com consequente aumento da produtividade e geração de empregos qualificados.

Outros grandes desafios são a retomada do nosso apoio à exportação e à inserção das empresas nacionais no mercado internacional para ampliação de competitividade.

Finalmente, no âmbito interno, a instituição está trabalhando para acelerar a transformação digital – permitindo com isso a redução de custos e riscos operacionais –, simplificar processos e melhorar seu relacionamento com clientes e parceiros.

Para maiores informações sobre a atuação do BNDES, consulte os Relatórios Anuais Integrados disponíveis em: <https://ri.bndes.gov.br/publicacoes-e-comunicados/relatorio-anual-integrado>.

2. CONTRIBUIÇÕES PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS

2.1. Entregas de valor público

2.1.1. Alinhamento com as políticas públicas

Em conformidade com a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei das Estatais), o BNDES atualiza anualmente sua estratégia de longo prazo, com análise de riscos e oportunidades, para, no mínimo, os próximos cinco anos, e define o Plano de Negócios para o ano seguinte. O conteúdo elaborado desse planejamento estratégico e o acompanhamento da sua execução são apreciados pelos Conselhos de Administração das empresas do Sistema BNDES, que possuem representantes indicados pelo Governo Federal, bem como representante eleito pelos funcionários do BNDES.

As políticas públicas são referência fundamental para esse planejamento estratégico do Banco. Para a sua elaboração, são considerados o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) anual, ambos aprovados no Congresso Nacional e sancionados pelo Presidente da República.

O PPA, previsto no artigo 165 da Constituição Federal¹, 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 Federal para um período de quatro anos e as ações para viabilizar as metas previstas.

Além de considerar o PPA para o planejamento estratégico do Banco, o BNDES participa de seu processo de elaboração e de seus ciclos de gestão, contribuindo para as discussões de políticas públicas no âmbito do referido Plano, por meio de seus especialistas setoriais e de assuntos econômicos, sociais e ambientais. Ao longo da execução do PPA, o Banco monitora e reporta o desempenho de suas ações ao Governo Federal, conforme o rito determinado pelo Ministério do Planejamento e Orçamento, responsável pelo Plano.

A LDO, por sua vez, dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e a execução da Lei Orçamentária Anual, bem como a política de aplicação dos recursos das agências financeiras oficiais de fomento.

¹ 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.

A LDO 2024², em seu Capítulo VIII, define que todas as agências financeiras de fomento têm como diretriz geral a preservação e geração do emprego e prioridades específicas para cada instituição. Para a atuação do BNDES, a LDO aponta como prioridade o estímulo à criação e preservação de empregos com vistas à redução de desigualdades, à proteção e conservação do meio ambiente com foco na redução dos efeitos das mudanças climáticas, ao aumento da capacidade produtiva, ao incremento da competitividade da economia brasileira e ao incentivo ao turismo. Por esta razão, estes apontamentos estão presentes no planejamento estratégico do BNDES, inclusive, na maioria, em seus indicadores estratégicos.

O BNDES também observa outros instrumentos de política pública do Governo Federal, como é o caso das políticas dos Ministérios e seus respectivos planos.

No planejamento estratégico do Banco, aprovado em dezembro de 2023³ pelo Conselho de Administração, foi realizada a análise das conexões da Estratégia de Longo Prazo com as principais políticas e diretrizes governamentais, bem como dos compromissos assumidos pelo País e da legislação que contenha diretrizes associadas ao papel que o BNDES desempenha no âmbito do desenvolvimento sustentável do Brasil.

O BNDES mapeou 40 políticas e diretrizes públicas relacionadas à sua atuação, classificadas como políticas norteadoras e políticas associadas⁴.

As políticas norteadoras se destacam por sua transversalidade, menção explícita ao BNDES ou contribuição direta para a estratégia do Banco.

Nesse sentido, são consideradas políticas norteadoras o PPA⁵ e a LDO já mencionados, bem como o Programa de Aceleração do Crescimento (Novo PAC), o Plano de Transformação Ecológica (PTE), a Nova Indústria Brasil (NIB), a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil (EFD 2020-2031)⁶, o Plano Estratégico do FAT e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030⁷.

Já as políticas associadas são aquelas nas quais a conexão com a estratégia é feita com base no alinhamento aos temas estratégicos. A relação de políticas não pretende

² Lei nº 14.791, de 29 de dezembro de 2023.

³ Decisões: Dec. CA nº 94/2023-BNDES, Dec. CA nº 39/2023-FINAME e Dec. CA nº 39/2023-BNDESPAR, de 15 de dezembro de 2023.

⁴ Vide o documento das Conexões da Estratégia de Longo Prazo do BNDES com Políticas Públicas e Diretrizes Governamentais, no âmbito do seu planejamento estratégico https://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/a95b9595-230b-41be-9907-cdd89223dd52/Anexo+5+Conex%C3%B5es+e+Contribui%C3%A7%C3%B5es+para+Pol%C3%ADticas+P%C3%BAblicas_2025-2029.pdf?MOD=AJPERES&CVID=pgYPcJu.

⁵ O PPA 2024-2027 foi estabelecido pela Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024.

⁶ EFD 2020-2031, instituída pelo Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020.

⁷ Pactuada pelo Brasil e demais países membros da ONU.

ser exaustiva, mas sim elencar as conexões mais relevantes da Estratégia de Longo Prazo.

O documento Conexões e Contribuições para Políticas Públicas, anexo à Estratégia de Longo Prazo 2024-2028⁸, apresenta as ligações dos temas e diretrizes estratégicos do BNDES com as políticas norteadoras, bem como dos temas estratégicos do BNDES com as 32 políticas associadas. O documento vai além, elencando indicadores que expressam contribuições do BNDES para as políticas públicas.

2.1.2. Estratégia corporativa

A Estratégia Corporativa do Sistema BNDES possui dois principais componentes: a Estratégia de Longo Prazo e o Plano de Negócios, conforme disposto no artigo 23 da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. As informações sobre o desempenho da estratégia são apreciadas periodicamente pelo Comitê Gerencial, pela Diretoria e pelo Conselho de Administração.

Estratégia de Longo Prazo

A Estratégia de Longo Prazo é composta pelos seguintes elementos:

- Identidade Institucional;
- Temas Estratégicos;
- Diretrizes Estratégicas;
- Objetivos Estratégicos; e
- Modelos de Negócios.

Identidade Institucional

A Identidade Institucional não foi alterada na Estratégia de Longo Prazo aprovada em dezembro de 2023. Ela é formada pelo Propósito, Visão, Missão, Valores e Princípios, conforme descrito a seguir:

- *Propósito:* Melhorar a vida de gerações, promovendo o desenvolvimento econômico, social e ambiental;
- *Visão:* Ser um banco de desenvolvimento verde, digital, inclusivo, inovador, industrializante e tecnológico;

⁸ Vide o documento das Conexões da Estratégia de Longo Prazo do BNDES com Políticas Públicas e Diretrizes Governamentais, no âmbito do seu planejamento estratégico https://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/a95b9595-230b-41be-9907-cdd89223dd52/Anexo+5+Conex%C3%B5es+e+Contribui%C3%A7%C3%B5es+para+Pol%C3%ADticas+P%C3%BAblicas_2025-2029.pdf?MOD=AJPERES&CVID=pgYPcJu.

- **Missão:** Retomar o protagonismo do BNDES no desenvolvimento econômico, social e ambiental brasileiro;
- **Valores:** Compromisso com Desenvolvimento; Espírito Público; Ética; e Excelência;
- **Princípios:** Agilidade; Comprometimento; Cooperação; Diversidade; Efetividade; Equidade; Inovação; e Transparência.

Temas Estratégicos

Os Temas Estratégicos contemplam os tópicos priorizados na formulação da Estratégia de Longo Prazo. Na Estratégia de Longo Prazo 2024-2028, os Temas Estratégicos foram categorizados em: Temas Estratégicos de Negócios Setoriais, Temas Estratégicos de Negócios Transversais e Temas Estratégicos de Suporte ao Negócio.

As Figuras 1, 2 e 3 a seguir apresentam os 21 Temas Estratégicos contemplados, sendo sete de negócios setoriais, sete de negócios transversais e sete de suporte ao negócio.

Figura 1 – Temas Estratégicos de Negócios Setoriais

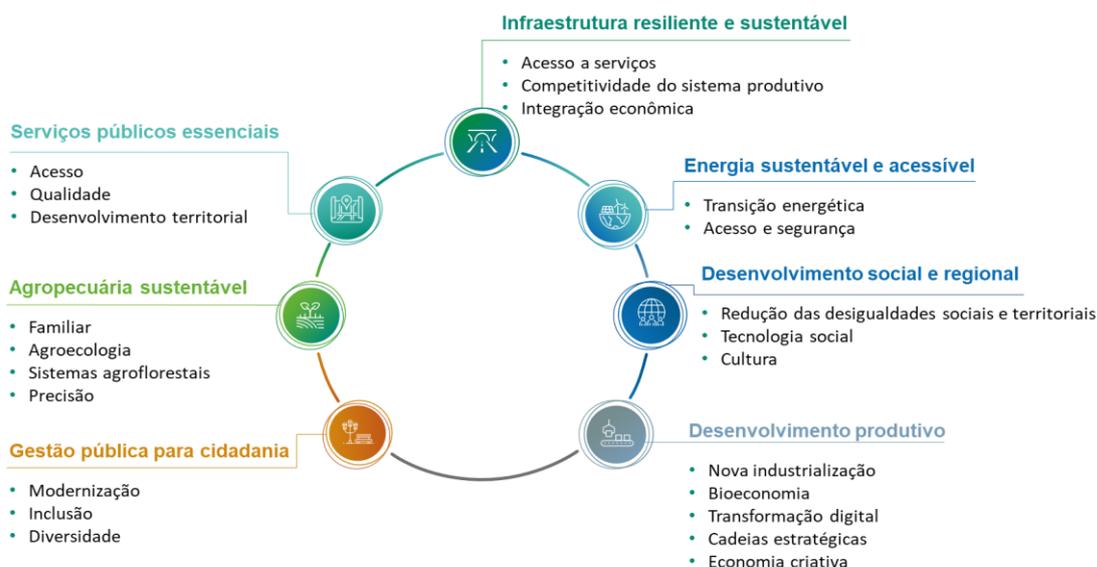


Figura 2 – Temas Estratégicos de Negócios Transversais



Figura 3 – Temas Estratégicos de Suporte ao Negócio



Diretrizes Estratégicas

As Diretrizes Estratégicas são orientações norteadoras para a formulação da Estratégia Corporativa, sendo usualmente associadas aos Temas Estratégicos.

A elaboração das Diretrizes Estratégicas tem como fonte primária as políticas públicas e as diretrizes governamentais vigentes.

Constou na Estratégia de Longo Prazo 2024-2028 do BNDES, 44 diretrizes, sendo 27 relacionadas aos temas de negócios, com destaque para a geração de emprego e renda, e 17 relacionadas aos temas de suporte ao negócio (vide Tabela 1).

Tabela 1 – Diretrizes Estratégicas

Item	Diretriz Estratégica	Classificação Diretriz Estratégica
1	Gerar emprego e renda no Brasil	Negócios
2	Reduzir as desigualdades sociais e territoriais	Negócios
3	Reduzir o hiato de investimentos em infraestrutura, promovendo resiliência e adaptação climática, transição energética e ampliando o acesso a serviços de qualidade, com redução de desigualdades	Negócios
4	Estruturar e financiar projetos para apoiar a(o): (i) transição energética, com destaque para o uso de fontes renováveis, gás natural e novas rotas tecnológicas; (ii) modernização e adaptação de ativos do setor elétrico (geração, transmissão e distribuição); (iii) logística (rodovias, ferrovias, hidrovias, dutos, navegação, apoio marítimo e portuário, portos e aeroportos) e mobilidade urbana; (iv) equipamentos e estruturas de apoio de infraestrutura; (v) indústria naval; (vi) universalização do saneamento básico; (vii) gestão integrada adequada de resíduos sólidos urbanos; (viii) novas tecnologias para a mitigação de emissões de gases de efeito estufa tais como, captura e armazenamento de carbono (CCUS), hidrogênio de baixo carbono, novos combustíveis e eletrificação ou hibridização de frotas; (ix) telecomunicações, com foco na banda larga; (x) infraestrutura educacional, com foco na educação básica; e (xi) infraestrutura de saúde, com foco na atenção primária e atendimento hospitalar	Negócios
5	Promover a nova industrialização da economia brasileira, tornando-a mais verde, inovadora, inclusiva e digital e ampliando a complexidade do tecido industrial (bens e serviços de maior valor agregado)	Negócios
6	Estruturar e financiar projetos para promoção da(o): (i) cadeia agroindustrial sustentável e digital para a segurança alimentar, nutricional e energética; (ii) complexo econômico industrial da saúde resiliente para reduzir as vulnerabilidades do SUS e ampliar o acesso à saúde; (iii) infraestrutura, saneamento, moradia e mobilidade sustentáveis para a integração produtiva e o bem-estar nas cidades; (iv) transformação digital da indústria para ampliar a produtividade; (v) bioeconomia, economia circular, descarbonização, transição e segurança energéticas para garantir os recursos para as gerações futuras; (vi) tecnologias de interesse para a soberania e a defesa nacionais; (vii) mineração sustentável, com foco nos minerais estratégicos; e (viii) combustíveis estratégicos, com destaque para o <i>Sustainable Aviation Fuel (SAF)</i>	Negócios
7	Promover a agropecuária com foco em sustentabilidade	Negócios
8	Apoiar investimentos que promovam a agricultura familiar, agroecologia, sistemas agroflorestais e a silvicultura de espécies nativas	Negócios
9	Fomentar projetos e parcerias que estimulem a inclusão, a redução das desigualdades, o desenvolvimento social e regional e a justiça climática	Negócios

Item	Diretriz Estratégica	Classificação Diretriz Estratégica
10	Aprimorar a gestão pública para a oferta de serviços públicos essenciais e promoção da cidadania	Negócios
11	Estruturar e apoiar projetos de: (i) desenvolvimento e requalificação urbana e preservação do patrimônio histórico; (ii) modernização da administração pública municipal e estadual; (iii) investimentos em saúde e educação; (iv) defesa e segurança pública, em especial para melhoria de gestão e prevenção; (v) inclusão produtiva, rural e urbana, focados em populações vulneráveis; (vi) segurança alimentar e transição de sistemas alimentares sustentáveis; (vii) aplicação de tecnologias sociais; (viii) desenvolvimento urbano, com foco em favelas e periferias; (ix) capacitação de mão de obra em função das novas tecnologias; (x) economia do cuidado; e (xi) investimentos em cultura e entretenimento, incluindo o setor audiovisual	Negócios
12	Contribuir para a descarbonização da economia brasileira por meio do apoio a projetos, parcerias e engajamento de clientes (e suas cadeias produtivas) e para apoio à adaptação às mudanças climáticas e a situações emergenciais relacionadas a eventos climáticos extremos	Negócios
13	Estruturar e apoiar projetos de: (i) prevenção, monitoramento e combate ao desmatamento, bem como a conservação, a restauração e o uso sustentável da biodiversidade da Amazônia e dos demais biomas brasileiros, incluindo a Amazônia Azul; (ii) bioeconomia; (iii) soluções baseadas na natureza; (iv) turismo sustentável, principalmente em áreas públicas	Negócios
14	Alinhamento contínuo do portfólio e das atividades do Sistema BNDES à Contribuição Nacionalmente Determinada (NDC Brasileira), potencializando investimentos para a transição climática justa no país	Negócios
15	Aprimorar a gestão social, ambiental e climática do Sistema BNDES e induzir melhores práticas no âmbito da sua atuação	Negócios
16	Ampliar o apoio a projetos de inovação e digitalização buscando parcerias com outras instituições do Sistema Nacional de Inovação	Negócios
17	Estruturar e financiar projetos vinculados às missões industriais de transformação digital da estrutura produtiva, com apoio à expansão da conectividade, segurança cibernética, digitalização de processos e implantação de tecnologias da indústria 4.0	Negócios
18	Ampliar o apoio às exportações de bens e serviços de maior valor agregado, contribuindo para o aumento da participação de itens de média e alta intensidade tecnológica da pauta exportadora brasileira e o adensamento da cadeia de produção nacional	Negócios
19	Promover a competitividade das empresas brasileiras em seus diferentes mercados internacionais, oferecendo soluções financeiras para as exportações em condições compatíveis com as de seus concorrentes	Negócios
20	Realizar iniciativas para desenvolver o mercado de capitais com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável	Negócios
21	Incrementar o uso de instrumentos inovadores de mercado de capitais, incluindo blended finance, como forma de impulsionar impacto e desenvolver as finanças sustentáveis	Negócios
22	Ampliar o acesso a crédito, estimulando o cooperativismo e elevando a atuação no microcrédito	Negócios
23	Ofertar soluções financeiras e não financeiras dedicadas às MPMEs, inclusive via mercado de capitais, com foco na ampliação do número de MPMEs atendidas	Negócios
24	Promover a ampliação, eficiência e diversificação dos canais de distribuição, contribuindo para a desconcentração bancária, com atuação neutra	Negócios

Item	Diretriz Estratégica	Classificação Diretriz Estratégica
25	Apoiar a atuação sustentável das MPMEs, com foco na transição ecológica justa e soluções sociais, contribuindo para a elevação da produtividade, inovação e geração de valor das MPMEs ao longo das cadeias produtivas, incluindo a capacidade de exportação	Negócios
26	Fomentar projetos e parcerias que estimulem o trabalho decente e a qualificação profissional	Negócios
27	Contribuir para o empreendedorismo, em especial o feminino, o negro e de grupos minorizados	Negócios
28	Buscar alternativas de ampliação e diversificação de <i>funding</i> , com foco na redução do custo de captação, para o aumento da competitividade do Sistema BNDES	Suporte ao Negócio
29	Otimizar a gestão da carteira de participações com foco na sustentabilidade financeira do Sistema BNDES	Suporte ao Negócio
30	Gerir estrategicamente e ampliar as fontes de recursos não-reembolsáveis e orçamentárias	Suporte ao Negócio
31	Promover um ambiente de trabalho que valorize o respeito, a diversidade, a equidade e a inclusão, a saúde mental e física e o desenvolvimento contínuo de competências	Suporte ao Negócio
32	Promover uma cultura organizacional que torne o Sistema BNDES mais colaborativo, eficiente e inovativo	Suporte ao Negócio
33	Ampliar e aprofundar o conhecimento e as associações de imagem positivas da sociedade acerca do impacto do Sistema BNDES para o desenvolvimento sustentável e suas práticas de transparência e integridade	Suporte ao Negócio
34	Aprimorar a articulação do Sistema BNDES com as partes interessadas, em especial o Poder Público	Suporte ao Negócio
35	Aprimorar as atividades de fomento para atrair novos clientes nos diversos segmentos de atuação do Sistema BNDES	Suporte ao Negócio
36	Cooperar no desenvolvimento e aprimoramento de políticas públicas e da regulação no âmbito da atuação do Sistema BNDES	Suporte ao Negócio
37	Promover a segurança e resiliência cibernética	Suporte ao Negócio
38	Aumentar a capacidade de entrega de Tecnologia da Informação (TI) com governança e uso de ativos e tecnologias que acelerem o desenvolvimento de soluções e a inovação digital	Suporte ao Negócio
39	Promover a gestão integrada de riscos assegurando que o Sistema BNDES opere com sustentabilidade financeira, resiliência e segurança operacional	Suporte ao Negócio
40	Fortalecer a cultura de riscos, integridade, segurança da informação e privacidade, visando maior segurança no relacionamento com partes interessadas e viabilizando negócios	Suporte ao Negócio
41	Otimizar processos, simplificar e padronizar normas, aprimorar a governança e promover a gestão do conhecimento, visando reduzir custos de transação, melhorar a experiência de clientes e parceiros, elevar a produtividade e compliance e reduzir o risco operacional	Suporte ao Negócio
42	Promover a transformação digital do Sistema BNDES por meio de tecnologias para digitalização, automatização e integração, bem como do uso adequado de inteligência artificial	Suporte ao Negócio
43	Difundir o uso de ciência de dados e aprimorar a captura, a análise e a governança de dados para potencializar a otimização e digitalização de processos	Suporte ao Negócio
44	Fortalecer a acessibilidade de dados e a qualidade dos ativos de dados do BNDES para melhorar a tomada de decisão	Suporte ao Negócio

Objetivos Estratégicos

A Figura 4 a seguir apresenta os 10 Objetivos Estratégicos da Estratégia de Longo Prazo 2024-2028 do BNDES, formulados com base na Identidade Institucional, Temas Estratégicos e Diretrizes Estratégicas. Os objetivos passaram a ser classificados em três grupos: (i) corporativos, (ii) de negócios e (iii) de suporte ao negócio.

Figura 4 – Objetivos Estratégicos



Modelos de Negócios

A Figura 5 a seguir apresenta os cinco Modelos de Negócios do Sistema BNDES: (i) Crédito; (ii) Participações e Títulos; (iii) Serviços; (iv) Garantias; e (v) Recursos Não Reembolsáveis.

São por meio destes modelos de negócios que o BNDES atua.

Figura 5 – Modelos de Negócios



Plano de Negócios

O Plano de Negócios define os Indicadores Estratégicos e as Metas do Sistema BNDES para o horizonte de curto prazo (até um ano).

Os Indicadores Estratégicos são informações quantitativas utilizadas para acompanhar o atingimento dos Objetivos Estratégicos.

A Tabela 2 a seguir apresenta os 16 Indicadores Estratégicos definidos para 2024 e seus respectivos desempenhos, organizados em três perspectivas: (i) corporativa, (ii) de negócios e (iii) de suporte ao negócio.

Tabela 2 – Indicadores Estratégicos 2024 e seus Respectivos Desempenhos

Perspectiva Corporativa

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Descrição do Indicador Estratégico	Meta	Resultado	Desempenho
OE01: Expandir o desembolso e a carteira de crédito do Sistema BNDES promovendo o desenvolvimento sustentável alinhado às políticas públicas vigentes	Valor das operações aprovadas	Valor total das operações aprovadas pelo BNDES	R\$ 145.074 Milhões	R\$ 212.635,88 milhões	146,571%
	Quantidade de clientes MPMEs e PFs apoiados com crédito	Quantidade total de MPMEs e PFs apoiadas por meio de instrumentos de crédito indiretos automáticos	172.380	221.714	128,619%
	Marcos de estruturação de projetos	Total de pontos relativos aos marcos de estruturação de projetos executados	65	69	106,154%
	Quantidade de operações não automáticas aprovadas	Quantidade total de operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas pelo BNDES	197	357	181,218%
OE02: Garantir o equilíbrio financeiro do Sistema BNDES	Resultado operacional bruto por empregado	Resultado Operacional Bruto gerado por cada empregado em um ano	R\$ 3,810 Milhões / Empregado	R\$ 4,167 Milhões / Empregado	109,370%
	Despesas Administrativas e de Pessoal por Ativo Total Médio	Proporção do total das Despesas Administrativas + Despesas de Pessoal sobre o Ativo Total Médio	0,476%	0,405%	114,916%
	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 do Conselho Monetário Nacional (CMN) do Sistema BNDES e do Sistema Financeiro Nacional	101,000%	104,920%	103,881%

Perspectiva de Negócios

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Descrição do Indicador Estratégico	Meta	Resultado	Desempenho
OE03: Expandir o apoio a projetos de infraestrutura reduzindo o hiato de investimentos no setor e promovendo resiliência	Quantidade de operações aprovadas em infraestrutura	Quantidade de operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas com foco em infraestrutura	58	135	232,759%
	Valor das operações aprovadas em infraestrutura	Valor total das operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas em infraestrutura	R\$ 38.328 milhões	R\$ 58.587 milhões	152,857%
	Marcos de estruturação de projetos de infraestrutura	Total de marcos de estruturação de projetos executados nos setores de saneamento, resíduos sólidos, infraestrutura logística (rodovias, ferrovias, portos e aeroportos), mobilidade urbana, comunicação, energia elétrica e distribuição de gás	21	30	142,857%
OE04: Expandir o apoio ao desenvolvimento produtivo abrangendo inovação e digitalização	Quantidade de operações aprovadas em desenvolvimento produtivo	Quantidade de operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas com foco em desenvolvimento produtivo	80	168	210,000%
	Valor das operações aprovadas em desenvolvimento produtivo	Valor total das operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas com foco em desenvolvimento produtivo	R\$ 9.500 milhões	R\$ 20.525 milhões	216,052%
	Quantidade de operações aprovadas em inovação	Quantidade de operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas em inovação	20	43	215,000%
	Valor das operações aprovadas em inovação	Valor total das operações diretas e indiretas aprovadas em inovação	R\$ 5.000 milhões	R\$ 13.618 milhões	272,354%
OE05: Ampliar o apoio a projetos de desenvolvimento social e regional e gestão pública buscando reduzir as desigualdades e promovendo cidadania	Quantidade de operações aprovadas em desenvolvimento social e gestão pública	Quantidade de operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas em desenvolvimento social e gestão pública	50	174	348,000%
	Valor das operações aprovadas em desenvolvimento	Valor total das operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas em desenvolvimento	R\$ 9.158 milhões	R\$ 47.753 milhões	521,431%

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Descrição do Indicador Estratégico	Meta	Resultado	Desempenho
	social e gestão pública	social e gestão pública			
	Marcos de estruturação de projetos com foco social	Total de marcos de projetos de infraestrutura social executados (contratos com clientes, entrega de estudos, lançamento de editais e leilões realizados com sucesso)	31	27	87,097%
OE06: Ampliar o apoio a projetos ambientais e climáticos contribuindo para a transição ecológica justa, a descarbonização e a conservação e restauração de biomas	Quantidade de operações aprovadas de economia verde	Quantidade de operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas de economia verde	66	134	203,030%
	Valor das operações aprovadas de economia verde	Valor total das operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas de economia verde	R\$ 20.161 milhões	R\$ 31.544 milhões	156,463%
	Marcos de estruturação de projetos com foco ambiental e climático	Total de marcos de estruturação de projetos executados no ano base nos setores de florestas e parques localizados em Unidades de Conservação, iluminação pública, geração distribuída de energia elétrica e eficiência energética em imóveis públicos	13	12	92,308%
	Quantidade de operações ambientais, chamadas públicas e editais aprovados	Quantidade total de operações ambientais, chamadas públicas e editais aprovados	22	35	159,091%
OE07: Ampliar o apoio à exportação promovendo maior inserção das empresas brasileiras em mercados internacionais	Quantidade de operações aprovadas/homologadas de exportação	Quantidade total de operações aprovadas/homologadas de exportação no âmbito dos Produtos BNDES Exim, incluindo o Produto BNDES Exim Automático	130	190	146,154%
	Valor das operações aprovadas/homologadas de exportação	Valor total das operações aprovadas/homologadas de exportação no âmbito dos Produtos BNDES Exim, incluindo o Produto BNDES Exim Automático	R\$ 10.000 milhões	R\$ 16.676 milhões	166,756%

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Descrição do Indicador Estratégico	Meta	Resultado	Desempenho
OE08: Expandir crédito e garantias para MPMEs promovendo o acesso a crédito, a agropecuária sustentável e o cooperativismo	Quantidade de MPMEs e Pessoas Físicas (PFs) apoiadas com produtos de garantia	Quantidade de MPMEs e PFs apoiadas por meio de produtos de garantia	65.000	123.317	189,718%
	Quantidade de clientes financiados por cooperativas de crédito	Quantidade de clientes apoiados por meio de instrumentos de crédito indiretos automáticos de Agentes Financeiros cooperativos	128.749	176.395	137,007%
OE09: Fomentar o mercado de capitais para contribuir com o desenvolvimento sustentável	Quantidade de operações de mercado de capitais aprovadas	Quantidade de aprovações de operações societárias de mercado de capitais	12	13	108,333%
	Quantidade de operações mobilizadoras de recursos aprovadas	Quantidade de operações mobilizadoras de recursos (captação de recursos, recuperação de crédito e investimento em fundos de ações e dívida) aprovadas	16	22	137,500%

Perspectiva de Suporte ao Negócio

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Descrição do Indicador Estratégico	Meta	Resultado	Desempenho
OE10: Acelerar a transformação digital do BNDES aumentando a eficiência operacional, melhorando a experiência dos clientes	Percentual de operações aprovadas nos prazos de referência das esteiras de crédito	Percentual de operações aprovadas no prazo de referência de sua esteira de crédito (Automática – 90 dias; Simplificada – 120 dias; Corporate – 180 dias; Project Finance – 270 dias; e Não Reembolsável – 270 dias)	70%	66,54%	95,057%

A totalidade dos indicadores corporativos e a grande maioria dos demais indicadores estratégicos do Plano de Negócios 2024 apresentaram desempenho igual ou superior à meta estipulada. O resultado reforça a atuação do BNDES em relação aos objetivos estratégicos definidos para 2024, tanto dos objetivos corporativos, quanto dos objetivos de negócios e de suporte ao negócio.

O indicador “Valor das operações aprovadas” apresentou desempenho de 146,571% da meta estipulada. Este indicador – ligado ao Objetivo Estratégico 01 (OE01) – consolida o valor das operações de crédito do BNDES, tanto das operações diretas quanto das indiretas. O desempenho do indicador “Quantidade de operações não-automáticas aprovadas” foi de 181,218% da meta estipulada, o que reforça o bom desempenho do BNDES nas operações de crédito em 2024 (nesse caso das operações não-automáticas). O desempenho do indicador que mede a quantidade de clientes MPMEs e pessoas físicas (PFs) apoiadas com crédito (128,619% da meta) reforça a atuação do BNDES no acesso ao crédito.

O indicador “Marcos de estruturação de projetos” apresentou desempenho de 106,154% em 2024, desempenho que destaca a atuação do BNDES na prestação de serviços. Esse indicador agrega os projetos com foco social, ambiental e climático e infraestrutura, com a realização de 69 marcos, acima da meta estipulada de 65 marcos.

O desempenho dos indicadores relacionados ao OE02 (Garantir o equilíbrio financeiro do Sistema BNDES) reforça que o crescimento do valor das operações aprovadas foi acompanhado por bons resultados nos indicadores de resultado operacional bruto por empregado, despesas administrativas e de pessoal por ativo total médio e qualidade relativa da carteira de crédito.

O desempenho dos indicadores de quantidade e valor de operações do BNDES em infraestrutura, em desenvolvimento produtivo, em inovação, em desenvolvimento social e gestão pública, em economia verde e em exportação corrobora o entendimento de que 2024 foi um ano em que o BNDES avançou em todos os objetivos estratégicos de Negócios. O desempenho de indicadores relacionados à atuação do BNDES em MPMEs e cooperativas e no fomento ao mercado de capitais também merece destaque.

Em relação ao indicador de percentual de operações aprovadas nos prazos de referência, o seu desempenho em 2024 foi impactado pela elevada quantidade de operações não-automáticas aprovadas (como destacado anteriormente, esse indicador apresentou desempenho de 181,218% da meta estipulada). O elevado volume de operações em relação a meta impactou o prazo de processamento dessas operações.

A Estratégia de Longo Prazo 2025-2029 e o Plano de Negócios 2025 foram aprovados pelos Conselhos de Administração das empresas do Sistema BNDES em dezembro de 2024. A Estratégia de Longo Prazo 2025-2029 apresentou ajustes pontuais em relação à Estratégia de Longo Prazo 2024-2028, como a criação dos temas estratégicos norteadores, a criação de um novo objetivo estratégico relacionado à ampliação da capacidade operacional, o destaque para a atuação internacional nos objetivos

estratégicos, a criação de uma diretriz estratégica específica para situações emergenciais provenientes de desastres climáticos e a inclusão de três novos indicadores estratégicos (valor das operações não-automáticas, número de ofertas coordenadas e número de funcionários contratados).

Além disso, o BNDES mapeou 40 políticas e diretrizes públicas relacionadas à sua atuação, classificadas como políticas norteadoras e associadas. O documento “Conexões e Contribuições para Políticas Públicas” apresenta as ligações das diretrizes estratégicos do BNDES com as oito políticas norteadoras e dos temas estratégicos com as 32 políticas associadas. O documento elenca ainda indicadores que expressam contribuições do BNDES para as políticas públicas.

Os documentos da Estratégia Corporativa podem ser consultados em:

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/planejamento-estrategico>

2.1.3. Atividades desenvolvidas

Nos últimos anos, o BNDES vem intensificando esforços de ampliar a divulgação de informações sobre suas operações. No âmbito desses esforços, esta seção apresenta o desempenho do Banco em 2024, sendo destacadas as atuações: no crédito, como banco do desenvolvimento sustentável; na estruturação de projetos; no mercado de capitais; e, por fim, na provisão de garantias. São destacadas também as Entregas para a Sociedade⁹, ampliando o foco histórico da apresentação de desembolsos para uma perspectiva de evidenciar resultados da atuação do BNDES.

Atuação em crédito

Esta seção apresenta uma visão da atuação do BNDES como provedor de crédito para o desenvolvimento da economia brasileira. As aprovações de crédito do BNDES atingiram R\$ 212,6 bilhões em 2024. O principal destaque é o apoio à Região Sul, que foi o maior destino das aprovações do Banco em 2024, tendo atingido 37% do total, superando a Região Sudeste, que recebeu 36%. Este resultado se deve ao apoio

⁹ As atividades de monitoramento e avaliação dos impactos das ações do BNDES são divulgadas nos Relatórios de Efetividade. Os Relatórios de Efetividade e informações adicionais sobre o tema podem ser acessados em:

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/resultados-para-a-sociedade>.

As contribuições do BNDES para os ODS podem ser obtidas também em:

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/estatisticas-desempenho/ods>.

Outras informações sobre a atuação do BNDES estão em:

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos>.

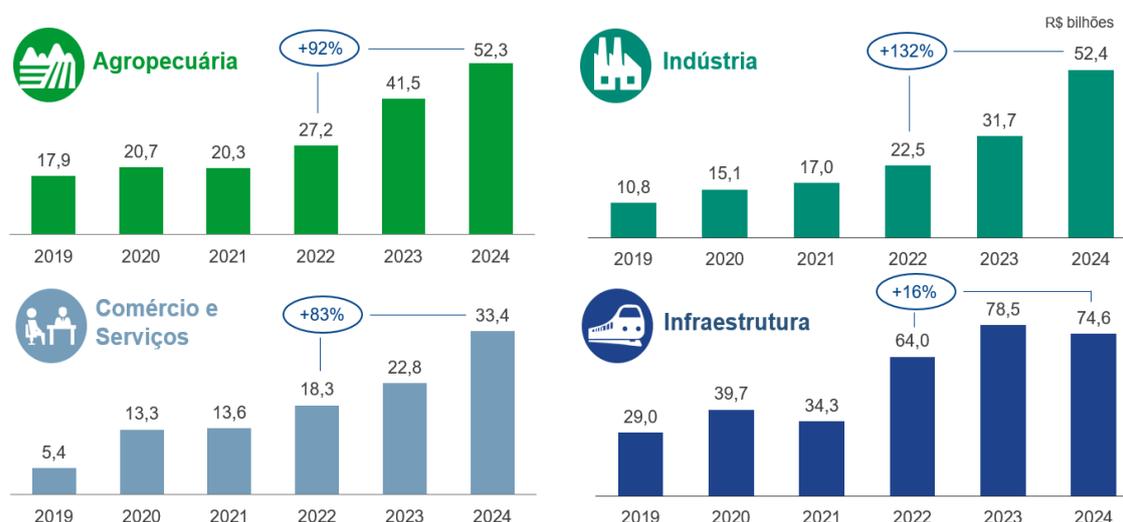
Mais informações dos relatórios de governança disponíveis em:

<https://ri.bndes.gov.br/governanca-corporativa/relatorios-de-governanca/>.

emergencial do Banco na reconstrução do Rio Grande do Sul após os desastres climáticos ocorridos no estado em abril e maio do ano passado.

Em relação aos setores da economia apoiados pelo Banco, o Gráfico 1 a seguir mostra o desempenho das aprovações por cada setor. O grande destaque foi o setor de Infraestrutura, com R\$ 74,6 bilhões, respondendo por 35% do total. Desse montante, R\$ 48,9 bilhões foram destinados para o segmento de Transporte e R\$ 15,7 bilhões para o segmento de Energia Elétrica. Já as aprovações junto aos estados e municípios somaram R\$ 7,8 bilhões em 2024, representando a continuidade do apoio do Banco aos entes públicos. As aprovações a MPMEs em 2024 ficaram em R\$ 92,4 bilhões, representando 43% do total aprovado, ou seja, quase a metade do aprovado pelo Banco em 2024 atendeu a este segmento.

Gráfico 1 – Aprovações por Setor em 2024 (R\$ bilhões)



Com relação a política industrial, o BNDES tem se engajado na construção e implementação da Nova Indústria Brasil (NIB). O Plano Mais Produção é um conjunto de soluções para viabilizar, de forma contínua, o financiamento da NIB. A contribuição do BNDES para o Plano Mais Produção foi de R\$ 100,6 bilhões em aprovações.

Como destaque desta atuação, em 2024, o desempenho em desenvolvimento produtivo foi 216% superior, com o valor de operações aprovadas de R\$ 20,5 bilhões em relação à meta de R\$ 9,5 bilhões. Já em quantidade de operações aprovadas, o desempenho foi 210% superior, com 168 operações aprovadas (frente à meta de 80).

Ainda em 2024, o desempenho do BNDES em apoio a inovação também superou as expectativas. Foram aprovados R\$ 13,6 bilhões em inovação, ante um valor de R\$ 5,3 bilhões em 2023. O apoio à Saúde foi outro destaque, com R\$ 4,8 bilhões em operações

aprovadas em 2024. Já a aprovação de operações em Biocombustíveis foi de R\$ 4,3 bilhões.

Uma das condições necessárias para superar o desafio da neointustrialização na economia brasileira é garantir condições de financiamento adequadas para os exportadores no mercado internacional. No apoio do BNDES às exportações, em 2024, foram aprovados R\$ 18,5 bilhões. Destaca-se também o apoio à Embraer, com o financiamento à comercialização de 58 aeronaves.

As aprovações do Fundo Clima foram de R\$ 10,2 bilhões, sendo que a maior parte desse volume foi para a Transição Energética (R\$ 5,8 bilhões), seguido da Indústria Verde (R\$ 1,1 bilhão).

A partir de 2021, o BNDES passou a atuar também na estruturação e coordenação de ofertas públicas de distribuição de títulos de renda fixa, em regime de garantia firme de colocação ou de melhores esforços. Em 2024, o Banco consolidou sua posição como agente fundamental no mercado de capitais de dívidas, coordenando ofertas públicas de debêntures de infraestrutura que totalizaram aproximadamente R\$ 33 bilhões. Essa atuação marcou uma expansão significativa da atividade, com crescimento de 81% do volume em reais de debêntures coordenadas de 2023 para 2024, sobre uma base que havia quase triplicado de 2022 para 2023. Esse crescimento reflete o compromisso do BNDES em promover continuamente o desenvolvimento do mercado de capitais de renda fixa e atuar de forma complementar ao mercado privado, canalizando recursos privados para elevar o investimento no país, sobretudo nos setores de logística e transporte, energia, mobilidade urbana e saneamento básico.

Atuação em serviços de estruturação de projetos

A atuação do BNDES em serviços de estruturação de projetos abrange a preparação de projetos para parcerias do setor público com novos investidores e operadores qualificados, sobretudo nos setores de infraestrutura e socioambiental. Nesse sentido, a atividade de estruturação de projetos do BNDES desempenha um papel estratégico na coordenação de esforços e recursos (públicos e privados) para viabilizar projetos de diferentes segmentos, possibilitando a redução de gargalos e a geração de oportunidades de investimento.

O Banco de Serviços encerrou 2024 com 141 projetos ativos, sendo 120 em etapa de desenvolvimento dos estudos e outros 21 em fase de contratação junto aos clientes. Estima-se que os 141 projetos da carteira possam mobilizar mais de R\$ 311 bilhões em recursos privados destinados a investimentos, outorgas e aquisição de ativos mobiliários e imobiliários.

Em 2024, foram realizados leilões para nove novos ativos da carteira, com capital mobilizado estimado em R\$ 16 bilhões. Ao avaliarmos o desempenho acumulado, que inclui outros 54 leilões realizados desde 2019, chegamos a um valor estimado de R\$ 341 bilhões de capital mobilizado por projetos estruturados e levados a leilão com suporte do BNDES nos últimos seis anos.

Em 2024, o BNDES marcou sua presença com projetos significativos que impulsionam o desenvolvimento em diversas regiões do Brasil. No programa de concessões rodoviárias federais, o Ministério dos Transportes e a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) realizaram em dezembro de 2024 o leilão da Rota Verde (BR-452/060/GO) – projeto estruturado pelo BNDES – que atraiu a participação de quatro licitantes. Ainda no âmbito desta parceria, a ANTT publicou o Edital da Rota Agro Norte (BR-364/RO), cujo leilão foi marcado para fevereiro de 2025. Além disso, foi firmado contrato de concessão dos serviços de visitação no Parque Nacional de Jericoacoara com a empresa SPE – Urbia Cataratas Jericoacoara S/A pelo prazo de 30 anos. O projeto foi estruturado pelo BNDES, sob coordenação do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e possui previsão de investimentos de aproximadamente de R\$ 116 milhões em infraestrutura no parque, além da aplicação de cerca de R\$ 990 milhões em operação, totalizando mais de R\$ 1 bilhão em investimentos totais ao longo da concessão.

Iniciando um novo ciclo de projetos estruturados para a universalização dos serviços de saneamento nos Estados, o BNDES apoiou o Estado de Sergipe na realização do leilão da concessão dos serviços de distribuição de água, coleta e tratamento de esgoto em 74 municípios. Cerca de 2,3 milhões de pessoas serão beneficiadas pelos mais de R\$ 6,3 bilhões em investimentos estimados. Com isso, vislumbra-se o atingimento das metas de 99% de atendimento de água até 2030 e de 90% de atendimento de esgoto até 2033.

No tocante à educação básica, vale ainda mencionar a realização da licitação do projeto de concessão administrativa para a construção, manutenção, conservação, gestão e operação de serviços não pedagógicos de 33 novas unidades escolares em 29 municípios do estado de São Paulo, criando 35 mil vagas de tempo integral na rede estadual dos ensinos fundamental e médio, com investimentos previstos da ordem de R\$ 2 bilhões.

Por fim, em mobilidade urbana, cabe destacar, a conclusão dos estudos técnicos sobre a conversão dos atuais corredores de BRT TransCarioca e TransOeste, no município do Rio de Janeiro, em modo sobre trilhos, especificamente Veículo Leve sobre Trilhos

(VLT) – projeto que poderá contribuir para a redução de emissão de poluentes e gases de efeito estufa e para a melhoria da percepção de qualidade do serviço pelos usuários.

Atuação em mercado de capitais

Se no período 2019-2022, a atuação do Sistema BNDES em mercado de capitais foi marcada pela estratégia de desinvestimento da carteira, a partir de 2023, em linha com a estratégia do BNDES, aprovada pelo Conselho de Administração, de retomada de seu papel na disponibilização de recursos para os projetos estruturantes do País, a BNDESPAR interrompeu o ritmo dos desinvestimentos e passou a focar no reestabelecimento de sua estrutura voltada para a análise de novas oportunidades de investimentos em valores mobiliários de renda variável.

O fomento ao mercado de capitais brasileiro foi reinserido na Estratégia de Longo Prazo do Sistema BNDES, tendo sido vislumbrada, a partir dessa mudança do direcionamento estratégico, a necessidade de reforço e revisão da governança da Área, garantindo aos novos investimentos e à atuação da Área responsável de uma forma geral, maior transparência, através da revisão dos processos e controles internos, que resultou na aprovação, pelo Conselho de Administração, de uma Estratégia de Investimentos em Renda Variável do Sistema BNDES que procura estabelecer diretrizes e parâmetros de atuação transparentes e, na medida do possível, objetivos, tanto para a realização de novos investimentos diretos, quanto investimento via fundos. A título exemplificativo, podemos mencionar o estabelecimento de uma vertente prioritária de atuação, focada para a chamada “Agenda Verde”, ou seja, para a realização de novos investimentos voltados para a transição ecológica justa e descarbonização.

Além disso, no bojo desse trabalho de fortalecimento da esteira de governança de mercado de capitais, os processos de análise de operações passaram a se espelhar, tanto quanto possível, aos fluxos operacionais típicos das operações de crédito, inclusive no que se refere à submissão das operações de mercado de capitais ao Regulamento Socioambiental e Climático de Operações do Sistema BNDES.

Com relação ao investimento direto, foi aprovado o normativo que autoriza a contratação de consultores externos para a realização de procedimento de *due diligence* previamente à realização do aporte pela BNDESPAR, mitigando-se, com isso, eventuais riscos inerentes ao investimento em companhias fechadas e não listadas em mercado organizado.

No bojo dos investimentos indiretos, dentre as iniciativas realizadas ao longo de 2024, destacam-se a Chamada Pública para Seleção de Fundos de Investimento em Minerais

Críticos, realizada em parceria com a Vale S.A., por meio da qual foram recebidas 12 propostas de Fundos de Investimento em Participações. O fundo selecionado encontra-se em diligência e tem como finalidade realizar investimentos em 14 a 22 Companhias que possuam projetos para pesquisar, desenvolver, implantar ou operar minas de minerais voltados para transição energética e descarbonização, e minerais para fertilização do solo. A previsão é de que BNDESPAR invista até R\$ 250 milhões, limitados a 25% de participação no Fundo, cuja estratégia, somando investimento da Vale, no mesmo montante, e demais cotistas do mercado, pode ultrapassar o capital comprometido alvo de R\$ 1 bilhão.

Além disso, novas operações oriundas de chamadas públicas para participação em fundos de investimento catalisaram a atuação do Sistema BNDES em infraestrutura, inovação e na agenda ASG (Ambiental, Social e Governança).

Foram contratados dois novos fundos de investimento, o Astella Journey V Feeder FIP Multiestratégia e o GK FIP Empresas Emergentes – Responsabilidade Limitada, com compromisso de até R\$ 304.894.515,00 pela BNDESPAR, alavancando R\$ 312 milhões de outros investidores privados e institucionais. Esses fundos irão apoiar empresas de base tecnológica, fortalecendo e desenvolvendo o mercado de capitais e o ecossistema de inovação no país e proporcionando maior capilaridade à atuação do BNDES.

O Astella Journey V Feeder FIP Multiestratégia tem como política a realização de investimentos em empresas cujos modelos de negócios apliquem tecnologia, inclusive contemplando inteligência artificial, preferencialmente, nos seguintes setores de atuação: (a) educação; agricultura e clima; saúde e bem-estar; (b) construção e moradia; mobilidade e logística; melhoria na prestação de serviços públicos; e (c) transformação digital da cadeia industrial e de serviços; e cibersegurança; sendo que a Gestora envidará esforços para realizar ao menos quatro investimentos ou 20% do Capital Comprometido da Estrutura Journey V em cada subgrupo supracitado (subgrupos “a”, “b” e “c”). Estima-se que sejam realizados investimentos entre 20 e 30 empresas.

O Good Karma FIPEE tem por estratégia investir em companhias brasileiras com Receita Operacional Bruta anual de até R\$ 300 milhões no exercício social imediatamente anterior ao primeiro investimento do Fundo e que tenham por objeto principal, direta ou indiretamente, desenvolver atividades econômicas que contribuam para a resolução de problemas relevantes da sociedade nos setores de clima, saúde e educação, temas alinhados com as diretrizes estratégicas do Sistema BNDES.

Em 31/12/2024, a carteira de fundos da BNDESPAR era composta por 55 fundos de investimento em participações e fundos de crédito ativos, com um patrimônio

comprometido pela BNDESPAR de aproximadamente R\$ 7,7 bilhões. Considerando os valores dos demais investidores, o patrimônio comprometido agregado desses fundos é de aproximadamente de R\$ 33,5 bilhões, o que representa um efeito multiplicador dos recursos a serem investidos, onde para a cada R\$ 1,00 comprometido pelo BNDES, cerca de R\$ 3,40 são alocados por outros investidores.

Por fim, a atuação em mercado de capitais também tem se voltado ao fomento ao empreendedorismo, inovação e aceleração de pequenas e médias empresa, iniciativa esta que é implementada através do Programa BNDES Garagem, que está em sua 3ª Edição do BNDES Garagem, iniciada em agosto de 2024, e demonstra como o Programa tem buscado atuar como um agente de transformação nacional, mediante fomento à inovação e às boas práticas no ecossistema de empreendedorismo de impacto. Em resumo, a nova Edição se destaca especialmente nos seguintes aspectos:

- I. Escala Ampliada: o número de startups apoiadas por ciclo passou de 45 para até 100, com a meta global de aceleração de 400 negócios de impacto até 2028, cerca de três vezes mais do que na 2ª Edição;
- II. Foco em Impacto Socioambiental: negócios voltados para desafios como economia verde e descarbonização, economia da periferia, saúde, e educação foram priorizados, além do uso de tecnologias como Inteligência Artificial;
- III. Diversidade e Inclusão: a 3ª Edição incorporou ações afirmativas robustas incluindo metas de, ao menos, 40% de participação de empreendimentos do Norte, Nordeste e Centro-Oeste (decisão diretamente vinculada ao mandato estratégico do BNDES de redução das desigualdades regionais no País), além de priorização de lideranças femininas, negras, indígenas e transgênero. O apoio à vertical Economia da Periferia também atua no sentido de um Programa mais inclusivo. Nesta Edição, também foram implementados Comitê de Diversidade e Banca de Heteroidentificação no Programa, trazendo boas práticas para o BNDES Garagem;
- IV. Comunidade BNDES Garagem: lançada em outubro de 2024, a plataforma conecta empreendedores, investidores, mentores e parceiros, promovendo colaboração contínua e sustentabilidade dos negócios apoiados; e
- V. Premiação: houve aumento no valor dos prêmios concedidos aos participantes que se destacam no Programa, contribuindo para uma maior atratividade do Programa e ajudando de forma mais efetiva os empreendedores a colocarem em prática os aprendizados obtidos no Programa, na busca por acelerar e aumentar o impacto do seu negócio.

Todas essas ações sublinham o papel do Sistema BNDES na promoção do desenvolvimento sustentável, inovação, e apoio às micro, pequenas e médias empresas, fortalecendo o ecossistema de startups e contribuindo para a solução de importantes desafios sociais e ambientais.

Atuação na prestação de garantias

O valor das garantias prestadas foi de R\$ 49,5 bilhões, viabilizando o valor financiado de R\$ 62,3 bilhões em 2024, sendo que todo esse valor foi oferecido para MPMEs em mais de 145 mil operações (vide Tabela 3).

O BNDES atua como administrador do Fundo Garantidor para Investimentos (BNDES FGI), constituído em 29/06/2009, que é formado por três patrimônios segregados, cada um com direitos e obrigações próprios, distinguidos fundamentalmente por suas respectivas finalidades, sendo:

- I. o primeiro, de natureza permanente, denominado FGI Tradicional, formado por cotas de classes “A” e “B”;
- II. o segundo, de caráter extraordinário, vinculado ao Programa Emergencial de Acesso a Crédito, conforme previsto na Lei nº 14.042, de 19 de agosto de 2020, denominado FGI PEAC e formado por cotas de classe “C”; e
- III. o terceiro, vinculado ao Programa Emergencial de Acesso a Crédito Solidário, conforme previsto na MP nº 1.189, de 27 de setembro de 2023, denominado FGI PEAC Crédito Solidário RS e formado por cotas de classe “D”.

Os três patrimônios em conjunto foram responsáveis em 2024 por cerca de R\$ 62,3 bilhões em financiamentos garantidos, em mais de 145 mil operações (vide Tabela 3).

Tabela 3 – Desempenho por Porte no FGI

Porte da Beneficiária	Financiado (R\$ mil)	Garantido (R\$ mil)	Nº de Operações
Microempresa	1.897.517	1.503.067	29.405
Pequena Empresa	44.522.105	35.344.954	52.612
Média Empresa	15.881.443	12.659.795	63.105
Total Geral	62.301.065	49.507.816	145.122

Saiba mais em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/garantias/bndes-fgi>

2.2. Declaração de recursos

2.2.1. Iniciativas de *funding* em 2024

No Planejamento Estratégico de 2024, foi reforçado o tema da Sustentabilidade Financeira do BNDES, diante do qual foram desdobradas diversas frentes para permitir a ampliação e diversificação de *funding*:

- I. A intensificação das atividades do departamento de captação para buscar novas fontes e parceiros de *funding*;
- II. Oferta de subsídios técnicos à elaboração de proposta governamental submetida ao parlamento de alteração da lei da Taxa de Longo Prazo (TLP) para permitir ampliar o rol de indexadores de remuneração dos recursos do FAT, adequando-o melhor ao perfil das operações (ex. taxa nominal fixa de três anos para MPMEs, operações em taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic) para capital de giro das empresas e manutenção da atual TLP para projetos de longo prazo que tenham condições de suportar passivos indexados ao Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA);
- III. Oferta de subsídios técnicos à elaboração da proposta governamental submetida ao parlamento de alteração legislativa para autorizar o BNDES emitir Letras de Crédito do Agronegócio (LCA) com lastro em operações indiretas;
- IV. Oferta de subsídios técnicos à elaboração de proposta governamental submetida ao parlamento de criação da Letra de Crédito do Desenvolvimento (LCD), instrumento de captação doméstico com benefício tributário, para permitir a emissão de títulos de longo prazo com *duration* semelhante a projetos de longo prazo;
- V. Captação junto ao Fundo Nacional sobre Mudança do Clima (FNMC);
- VI. Continuidade do esforço de aproximação e retomada de captação junto a organismos multilaterais;
- VII. Criação do FAT Taxa Referencial (TR) destinado a operações de inovação;
- VIII. Esforço de proteção dos recursos do FAT (incluindo o monitoramento da sua utilização para cobertura de despesa previdenciária – que limita o espaço disponível para o apoio a projetos de desenvolvimento), visando que não sejam acionados saques no BNDES; e
- IX. Esforço de captação dos recursos do FAT Depósitos Especiais.

Das ações citadas, da primeira à sétima, foram concluídas ou estão em fase de regulamentação, o que vai permitir a ampliação do apoio do BNDES tanto em maior volume de recursos, quanto em novos custos e indexadores. Por exemplo, pode-se destacar as linhas do BNDES indexadas ao dólar, que têm como *funding* as captações com organismos multilaterais.

Em dezembro de 2024 foram captados R\$ 9,8 bilhões de recursos por meio da emissão de LCDs. A partir de 2025, a LCA com lastro na carteira indireta não-equalizada e a LCD serão essenciais para a composição do *funding* de curto prazo. Cabe destacar também a possibilidade de um *funding* adicional no montante de R\$ 10 bilhões a partir do FIIS (Fundo de Investimento em Infraestrutura Social), previsto no Projeto de Lei Orçamentária de 2025, e de R\$ 6 bilhões do FNAC (Fundo Nacional de Avaliação), cuja aplicação em financiamento reembolsável foi autorizado pela Lei nº 14.978, de 18 de setembro de 2024. Neste cenário, com a tendência de longo prazo de estabilização do FAT em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) e, simultaneamente, com o aumento da carteira de crédito, projeta-se o consumo total da disponibilidade de FAT para 2025, restando o retorno das operações e as novas entradas. Portanto, um novo desafio que surge é a racionalização eficiente destes recursos, em especial após a implementação da flexibilidade de taxas, que tornará ainda mais atrativos os recursos do FAT.

2.2.2. Cenário de fluxo de caixa 2025

O BNDES entende ter plena capacidade de fazer frente às metas da estratégia corporativa que se desdobram nas atuações de políticas públicas. Não se vislumbra no horizonte do ano corrente desafios intransponíveis seja sob a ótica de fluxo de recursos ou de capital regulatório para o atendimento a essas metas. Sob a ótica de fluxo de caixa, a maior fonte de recursos do BNDES é o retorno (amortização + juros) das operações financeiras e de crédito realizadas com base nos passivos existentes no balanço patrimonial. Portanto, do giro da atual carteira ativa virá a maior parte dos recursos para atender ao orçamento do ano. Contudo, uma premissa importante para este cumprimento das metas passa também pelas captações de fundos estatais temáticos, como, por exemplo, o Fundo da Marinha Mercante, captações com organismos multilaterais e captação constitucional com FAT, que são determinantes para que o BNDES cumpra o desembolso planejado e suas obrigações financeiras em 2025. O BNDES também projeta realizar ao longo de 2025 captações em letras de crédito do desenvolvimento, assim como outras captações de mercado. Já sob a ótica de capital regulatório, o BNDES projeta preservar a sua confortável situação quanto aos índices regulatórios, como o índice de Basileia, por exemplo.

2.3. Aderência aos ODS e iniciativas ASG

A promoção do desenvolvimento sustentável é aspecto central da própria missão do BNDES, o qual considera ter um papel relevante na promoção da transição climática justa, na adaptação e resiliência diante da mudança do clima, na restauração ecológica e na proteção da biodiversidade. São aspectos que se conectam com a atuação de um banco de desenvolvimento que busca a redução das desigualdades, com inclusão e valorização da diversidade, gestão integrada de riscos e percepção das oportunidades e boas práticas indutoras relacionadas aos temas socioambientais e climáticos.

Considerando nossa atuação em 2024, destacamos a ampliação dos recursos para o Fundo Clima, para R\$ 10,4 bilhões em 2024, com foco em seis áreas: desenvolvimento urbano resiliente e sustentável; indústria verde; logística de transporte, transporte coletivo e mobilidade verdes; transição energética; florestas nativas e recursos hídricos; e serviços e inovação verdes. Parte dos recursos são provenientes da captação feita pelo governo brasileiro em novembro de 2023, a partir da emissão de US\$ 2 bilhões em títulos soberanos sustentáveis no mercado internacional.

O Banco também passou a exercer papel central no secretariado da Plataforma Brasil de Investimentos Climáticos e para a Transformação Ecológica (BIP), iniciativa do governo brasileiro para fazer a ponte entre fontes de financiamento e projetos alinhados às políticas públicas nacionais de descarbonização. Além do BNDES, a Plataforma BIP reúne os ministérios da Fazenda, do Meio Ambiente e Mudança do Clima, do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços e das Minas e Energia, juntamente com parceiros internacionais: Bloomberg *Philanthropies*, Aliança Financeira de Glasgow para o Net Zero (Gfanz) e Fundo Verde para o Clima (GCF).

Ainda no seu papel de banco de desenvolvimento, o BNDES possui uma atuação alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) lançados pela ONU, no âmbito da Agenda 2030, monitorando seu desempenho em relação a estes objetivos através dos indicadores de ODS de nossa Taxonomia de Sustentabilidade.

Em 2024, o BNDES realizou uma ampla revisão de sua taxonomia de sustentabilidade, a qual engloba também indicadores de economia verde e desenvolvimento social. Com a nova metodologia, buscou-se aprimorar a identificação do nosso apoio sustentável, por meio de um processo individualizado de classificação para as operações de crédito diretas, indiretas não automáticas ou mistas. Anteriormente, até 2023, o modelo adotado na Taxonomia de Sustentabilidade do BNDES baseava-se principalmente na lista de

setores da Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Considerando as operações de crédito diretas, indiretas não automáticas e mistas, 80% das operações aprovadas em 2024 (vide Tabela 5) estão associadas a pelo menos um ODS. Nessas operações, assim como indicado nos demais relatórios relativos a 2024, o ODS 8 – (Trabalho decente e crescimento econômico) e o ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) permanecem como destaques, compreendendo, respectivamente, 75% (R\$ 71,5 bilhões) e 71% (R\$ 67 bilhões). Em ambos os ODS (8 e 9) sobressaem os apoios a infraestrutura rodoviária, aeronaves e energia solar.

Tabela 5 – Aprovações do BNDES por ODS em 2024 (R\$ bilhões)¹⁰

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) APROVAÇÕES 2024			
ODS		Valor aprovado R\$ bilhões	% total aprovado
	TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO	71,5	75%
	INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA	67,0	71%
	AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA	29,0	30%
	ENERGIA LIMPA E ACESSÍVEL	18,1	19%
	CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS	15,7	16%
	PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO	13,0	14%
	ERRADICAÇÃO DA POBREZA	12,9	14%
	REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES	8,0	8%
	SAÚDE E BEM-ESTAR	7,3	8%
	CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS	6,3	7%
	ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO	5,4	6%

*Nota: 1. Foram considerados os ODS com desembolsos em 2024 superiores a R\$ 5 bil. Para mais informações, acesse: www.bnides.gov.br/ods.
2. Algumas operações sensibilizam mais de um ODS, não sendo adequado somar as contribuições.

Destacam-se, ainda, outros cinco ODS cujas aprovações superaram R\$ 10 bilhões em operações diretas, indiretas não automáticas e mistas:

- ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima: atingiu R\$ 29 bilhões, sendo 30% das aprovações, com destaque para energia solar, transportes de carga aquaviários e produção de biocombustível líquido de primeira geração;
- ODS 7 – Energia limpa e acessível: totalizam R\$ 18,1 bilhões ou 19% das aprovações, dos quais a maior parte relaciona-se ao apoio financeiro a energia

¹⁰ Algumas operações sensibilizam mais de um ODS, não sendo adequado somar as contribuições.

solar, produção de biocombustível líquido de primeira geração e distribuição de energia elétrica;

- ODS 11 – Cidades e comunidades sustentáveis: totaliza 16% das aprovações ou R\$ 15,7 bilhões, no qual se destacaram o apoio emergencial ao RS, à distribuição de energia elétrica com baixa emissão de GEE e a sistemas de tratamento de esgoto;
- ODS 17 – Parcerias e meios de implementação: este ODS abarcou 14% das aprovações (ou R\$ 13,5 bilhões), compreendendo também o apoio a exportação de aeronaves com tecnologias para redução de emissões e produção de biocombustível líquido de segunda geração; e
- ODS 1 – Erradicação da Pobreza: alcançou cerca de R\$ 13,0 bilhões (14% do total de aprovações no período), voltando-se para operações de financiamento de apoio emergencial no RS e a projetos envolvendo sistemas de tratamento de esgoto, além de agricultura familiar sustentável.

Em relação à atuação indireta, que respondeu por R\$ 117,6 bilhões em aprovações, o destaque entre os ODS também foi o ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico (R\$ 86,5 bilhões ou 74%), com apoio, em especial, a atividades de agropecuária.

Destaca-se, por fim, que, em 2024, foram aprovadas operações referentes a projetos de inovação associadas aos ODS que contribuirão para lançar 194 novos produtos para diversos tipos de indústrias, em especial, as farmacêuticas, com 137 medicamentos, no mercado. Além disso, permitirão o acesso de 3,8 milhões de pessoas à rede de esgoto, o aumento da capacidade de geração de energia por fontes renováveis em 1,8 GW (o suficiente para atender 2,3 milhões de domicílios), a construção ou modernização de 169 mil m² de área de laboratórios e centros de P&D e a duplicação de 1.211 quilômetros de rodovias. Finalmente, as operações aprovadas recuperarão 19,4 mil hectares com vegetação nativa (área equivalente a 23 mil campos de futebol), beneficiarão 1,3 milhão de pessoas em projetos não reembolsáveis de geração de emprego e renda e evitarão 4,1 milhão de toneladas de CO₂ equivalente (equivale a 9 meses de emissões da frota de veículos da região metropolitana de São Paulo).

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

3.1. Informações societárias e governança corporativa

3.1.1. Identificação geral

Em conformidade com o art. 8º, inciso I e VIII, da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, o Conselho de Administração subscreve a presente Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa do BNDES referente ao exercício social de 2024.

CNPJ: 33.657.248/0004-21

Sede: Brasília/DF

Tipo de Estatal: Empresa Pública

Acionista Controlador: União

Tipo Societário: 2.2.3. Contratos e convênios com a União

Tipo de Capital: Fechado

Abrangência de Atuação: Nacional

Setor de Atuação: Financeiro

Diretor Financeiro: Alexandre Corrêa Abreu | **Telefone:** (21) 3747-6265 | **E-mail:** dir3@bndes.gov.br

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

CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO QUE SUBSCREVEM A CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nome
Arthur Cesar Vasconcelos Koblitz
Carlos Afonso Nobre
Clarice Costa Calixto
Izabella Mônica Vieira Teixeira
Jean Keiji Uema
Uallace Moreira Lima
Robinson Sakiyama Barreirinhas
Nelson Edgar Leite
Maria Laura da Rocha
Clemente Ganz Lúcio

DIRETORES EXECUTIVOS QUE SUBSCREVEM A CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nome	Cargo
Aloizio Mercadante Oliva	Presidente
Alexandre Corrêa Abreu	Diretor
Helena Tenório Veiga de Almeida	Diretora
José Luis Pinho Leite Gordon	Diretor
Luciana Aparecida Costa	Diretora
Luiz Augusto Fraga Navarro de Britto Filho	Diretor
Maria Fernanda Ramos Coelho	Diretora
Nelson Henrique Barbosa Filho	Diretor
Tereza Helena Gabrielli Barreto Campello	Diretora
Walter Baère de Araújo Filho	Diretor

CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO QUE ATUARAM NO EXERCÍCIO DE 2024

Nome
Arthur Cesar Vasconcelos Koblitz
Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti
Carlos Afonso Nobre
Clarice Costa Calixto
Izabella Mônica Vieira Teixeira
Jean Keiji Uema
Uallace Moreira Lima
Robinson Sakiyama Barreirinhas
Adézio de Almeida Lima
Maria Laura da Rocha
Clemente Ganz Lúcio
Nelson Edgar Leite

DIRETORES EXECUTIVOS QUE ATUARAM NO EXERCÍCIO DE 2024

Nome	Cargo
Aloizio Mercadante Oliva	Presidente
Alexandre Corrêa Abreu	Diretor
Helena Tenório Veiga de Almeida	Diretora
José Luis Pinho Leite Gordon	Diretor
Luciana Aparecida Costa	Diretora
Luiz Augusto Fraga Navarro de Britto Filho	Diretor

Natália Maria Rapassi Dias Melo	Diretora
Maria Fernanda Ramos Coelho	Diretora
Nelson Henrique Barbosa Filho	Diretor
Tereza Helena Gabrielli Barreto Campello	Diretora
Walter Baère de Araújo Filho	Diretor

3.1.2. Governança corporativa

A estrutura de governança do Sistema BNDES tem como objetivo o fortalecimento da gestão da empresa, privilegiando um processo transparente e coletivo de tomada de decisão. Ela é representada pela atuação coordenada, no âmbito das respectivas atribuições, dos Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais, Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos, Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração, Comitê de Responsabilidade Social Ambiental e Climática do BNDES, Diretorias Executivas e comitês específicos que atuam para apoiar suas decisões.

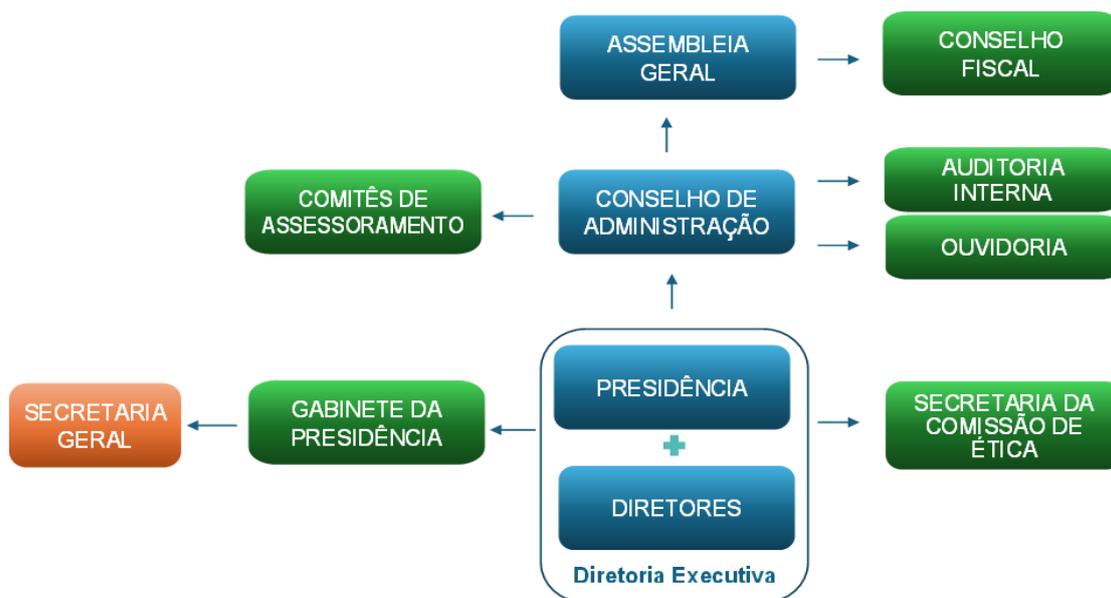
A Auditoria Interna, vinculada diretamente ao Conselho de Administração do BNDES, tem como missão fortalecer a governança corporativa, a gestão de riscos e o sistema de controles internos por meio da realização de avaliações e consultorias objetivas, além de centralizar as demandas dos órgãos externos de controle e fiscalização (OEC) aos quais as empresas do Sistema BNDES estão sujeitas, como Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria-Geral da União (CGU) e Banco Central do Brasil (BACEN).

A Assembleia Geral é convocada pelo Presidente do Conselho de Administração ou seu substituto, pelo Conselho de Administração, pela Diretoria Executiva, pelo Conselho Fiscal ou pelo acionista único, em casos previstos em lei. Ordinariamente deve ser realizada uma vez por ano, ou, em casos extraordinários, mediante convocação.

Estrutura dos órgãos de governança

A Figura 7 a seguir apresenta a estrutura dos órgãos de governança do BNDES.

Figura 7 – Estrutura dos Órgãos de Governança



O organograma e o resumo das atribuições dos colegiados estão disponíveis nos Relatórios Anuais Integrados do BNDES (seção “Governança, Ética e Integridade”) em: <https://ri.bndes.gov.br/publicacoes-e-comunicados/relatorio-anual-integrado>.

A composição, a periodicidade das reuniões e as principais atribuições dos colegiados estão em:

https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/governanca-controle/colégiados_do_sistema_bndes/colégiados-bndes

3.2. Dados econômico-financeiros, comentários dos administradores e fatores de risco

3.2.1. Resultados do BNDES em 2024

O BNDES registrou lucro líquido de R\$ 26,4 bilhões em 2024, impactado pelo aumento do resultado de intermediação financeira e de participações societárias, em decorrência, neste último caso, de receitas com dividendos e juros sobre capital próprio¹¹.

O lucro líquido recorrente¹² de R\$ 13,2 bilhões em 2024 (aumento de 11,1% em comparação a 2023) também foi influenciado pelo aumento no produto da intermediação financeira, beneficiado por ganhos de crédito e tesouraria, oriundos do crescimento dos ativos como um todo.

¹¹ Destaque para Petrobras (R\$ 8,1 bilhões).

¹² Lucro Líquido contábil ajustado por efeitos não recorrentes (basicamente, resultado com alienações e impairment de ativos, provisão para risco de crédito e receitas com dividendos/JCP).

A carteira de crédito expandida atingiu R\$ 584,8 bilhões ao final de 2024, acréscimo de 13,6% frente ao ano anterior, refletindo o aumento dos desembolsos no ano. Os desembolsos totais somaram R\$ 133,7 bilhões¹³, aumento de 17,0% em relação aos R\$ 114,4 bilhões desembolsados em 2023.

A Tabela 6 a seguir apresenta a síntese dos resultados financeiros do BNDES em 2024.

Tabela 6 – Síntese dos Resultados Financeiros de 2024 (R\$ milhões)

Indicadores	2024	2023	Δ
Lucro Líquido	26.388	21.903	20,48%
Lucro Líquido Recorrente	13.167	11.855	11,06%
Ativo Total	840.861	732.480	14,80%
Patrimônio Líquido	158.441	151.329	4,70%
Retorno sobre o Ativo (% a.a.) ^{1/}	3,49%	3,19%	0,30 p.p.
Retorno sobre PL (% a.a.) ^{1/}	19,50%	17,11%	2,39 p.p.
Margem Líquida de Juros – NIM (% a.a.) ^{2/}	3,68%	2,79%	0,89 p.p.
Spread Médio – NIS (% a.a.) ^{3/}	2,09%	1,47%	0,62 p.p.
Despesas Administrativas ^{4/}	3.171	2.858	10,95%
Índice de Eficiência (Despesas Administrativas ^{1/} / Ativo Total Médio) (% a.a.)	0,40%	0,40%	0,00 p.p.
Alavancagem	5,3	4,8	-9,64%
Inadimplência (30 dias)	0,05%	0,01%	-0,04 p.p.
Inadimplência (90 dias)	0,001%	0,01%	-0,01 p.p.
Créditos Renegociados	4,98%	4,53%	0,45 p.p.
Índice de Basileia	28,24%	31,53%	-3,29 p.p.

Observações:

^{1/} Exclui ajuste a valor justo de não coligadas.

^{2/} *Net Interest Margin* (NIM). Receita líquida de juros (Produto da intermediação financeira) dividida pelo saldo médio dos ativos geradores de receita de juros.

^{3/} *Net Interest Spread* (NIS): Diferença entre a taxa média dos ativos geradores de receita de juros e a taxa média dos passivos geradores de despesas financeiras.

^{4/} Despesas administrativas – inclui despesas de pessoal e administrativas.

As demonstrações financeiras completas do BNDES e suas subsidiárias, incluindo o Relatório de Administração, podem ser encontradas em: <https://ri.bndes.gov.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/bndes/>.

¹³ Inclui debêntures, outros ativos de crédito, operações de renda variável e não reembolsáveis.

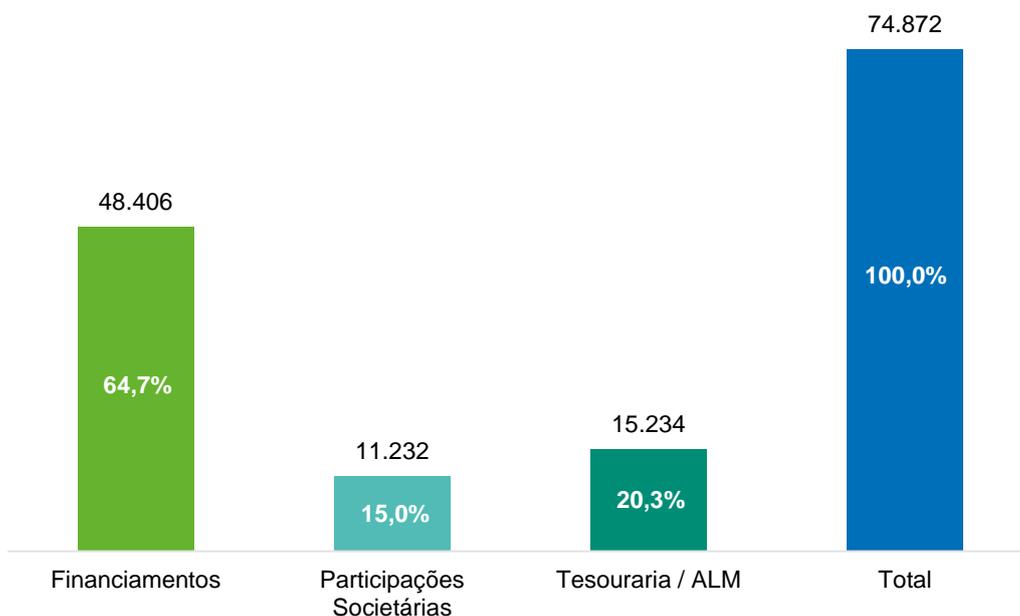
3.2.2. Geração de receita e resultado das atividades

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

- **Financiamentos** – compreende as operações com características de crédito, representadas por operações de crédito, incluindo a subscrição de debêntures, e repasses. Este segmento é representado principalmente pelas operações realizadas pelo BNDES e pela FINAME;
- **Participações Societárias** – engloba investimentos, sejam em sociedades coligadas (sobre as quais existe influência significativa) sejam em outras empresas, mensuradas a valor justo (sobre os quais não há influência significativa) e em cotas de fundos de dívida e participações. Este segmento é substancialmente operado pela BNDESPAR, embora o BNDES também possua uma carteira de participações em não coligadas; e
- **Tesouraria / *Asset Liability Management*** – ALM (gestão de recursos financeiros) – representa: (i) o gerenciamento das disponibilidades financeiras, compostas majoritariamente por títulos públicos federais e aplicações em Depósito Interbancário (DI); 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 negócios.

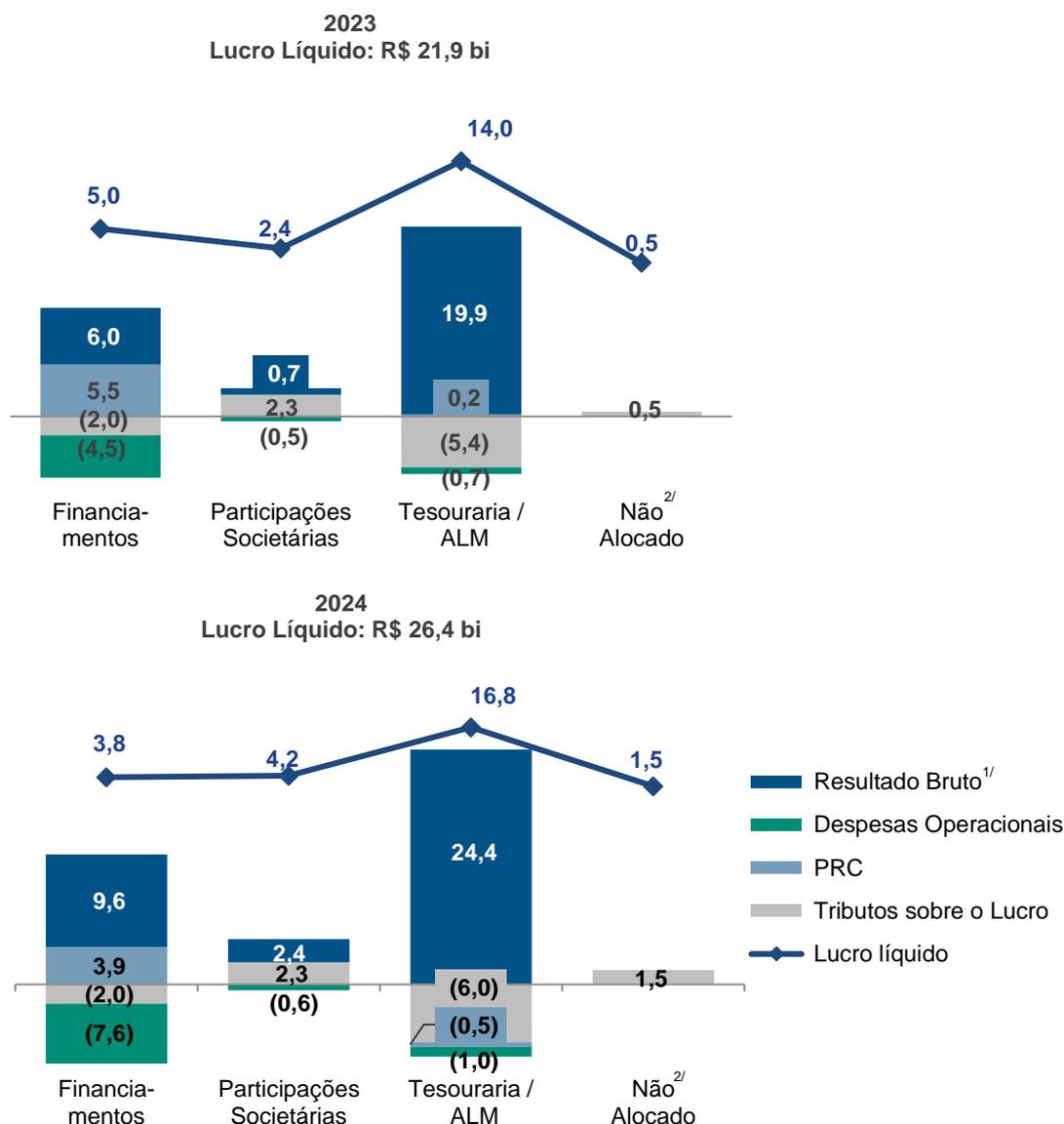
As receitas dos segmentos de negócios do Sistema BNDES e as respectivas participações na receita total em 2024 são apresentadas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Receitas por Segmento de Negócios em 2024 (R\$ milhões)



Os resultados dos segmentos de negócios do Sistema BNDES e as respectivas participações no resultado alocado em 2023 e 2024 são apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Resultado por Segmento de Negócios em 2023 e 2024 (R\$ bilhões)



^{1/} Receitas (-) Custos de Captação

^{2/} O resultado não alocado refere-se a diferenças temporárias de IR/CS e efeito de alteração de alíquota.

Para maiores detalhes sobre o desempenho econômico-financeiro do BNDES, consulte as Demonstrações Financeiras, os Relatórios de Administração e demais informações disponíveis em: <https://ri.bnades.gov.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados>.

3.2.3. Riqueza gerada e distribuída

Importante indicador do papel social do Sistema BNDES, a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) apresenta, segundo uma visão global de desempenho, a contribuição das empresas que o integram 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 Sistema BNDES em 2024 foi de R\$ 35,319 bilhões (vide Tabela 7), representando um aumento de 16% em relação a 2023, provocado, principalmente, pelo maior resultado do segmento de tesouraria/ALM, em função do crescimento da carteira de títulos públicos e do resultado positivo de derivativos, e pelo aumento do resultado com participações societárias, destacando-se o acréscimo das receitas com dividendos e juros sobre capital próprio.

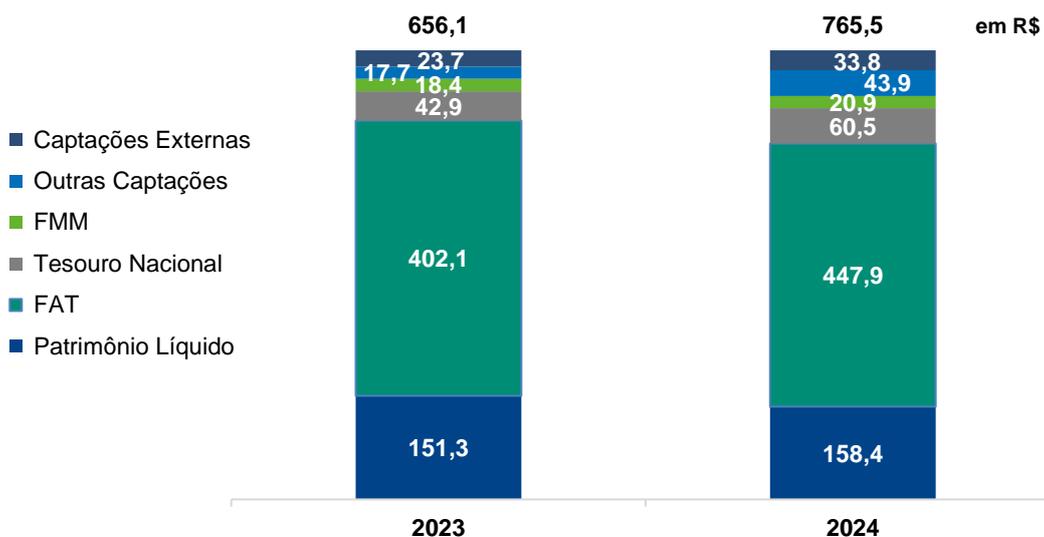
Tabela 7 – Distribuição do Valor Adicionado por Segmento de Negócios (R\$ milhões)

	Financiamentos	Participações Societárias	Tesouraria/ALM	Não Alocado	Total
Distribuição do valor adicionado	11.506	5.161	17.149	1.504	35.319
Pessoal e encargos	2.079	253	84	-	2.416
Remuneração direta	1.287	157	52	-	1.496
Benefícios	686	84	28	-	798
FGTS	100	12	4	-	116
Outros	6	1	-	-	7
Participação dos empregados no lucro	285	35	12	-	332
Impostos, taxas e contribuições	5.315	647	216	-	6.178
Federal	5.280	643	215	-	6.138
Estadual	-	-	-	-	-
Municipal	35	4	1	-	40
Aluguéis	5	1	-	-	6
Juros sobre capital próprio e dividendos	908	1.003	3.999	357	6.267
Lucros (prejuízos) retidos do período	2.914	3.222	12.838	1.147	20.121

3.2.4. Fontes de recursos para custeio das políticas públicas

Para custear os financiamentos de longo prazo e os investimentos em todos os segmentos da economia brasileira, o BNDES dispõe de diversas fontes de recursos apresentadas no Gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4 – Fontes de Recursos do BNDES



Observa-se que o BNDES conta com 21,3% de recursos próprios e 78,7% de recursos de terceiros, com destaque para o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), que representava 60,2% do total em 31/12/2024 (61,3% em 31/12/2023). Recursos oriundos de outros fundos governamentais, como o Fundo da Marinha Mercante (FMM), captações no exterior, via organismos multilaterais ou emissão de *bonds*, e outras captações, como emissões de títulos no mercado doméstico, complementam a estrutura de capital do BNDES.

Em 31/12/2024, o saldo de recursos do FAT era de R\$ 447,9 bilhões. Desse total, R\$ 443,9 bilhões constituíam o FAT Constitucional e R\$ 4,0 bilhões o FAT Depósitos Especiais. Em 2024, ingressaram R\$ 28,4 bilhões de recursos do FAT Constitucional, representando um aumento de 21,9% em relação a 2023.

Também em 31/12/2024, as obrigações com o Tesouro Nacional totalizavam R\$ 60,5 bilhões. Deste total, R\$ 9,1 bilhões (15,0%) correspondiam a instrumento elegível a capital principal, que compõe o Patrimônio de Referência e cuja remuneração está atrelada a fatores como a existência de lucro contábil e o montante de dividendos pagos ao acionista, e R\$ 51,4 bilhões (85,0%) correspondiam a operações de repasses. Em 2024, o BNDES recebeu recursos no montante total de R\$ 20,0 bilhões para financiar o Programa BNDES Emergencial para o Rio Grande do Sul.

Com o objetivo estratégico de ampliar e diversificar seu *funding*, o BNDES realiza operações de captação de recursos com organismos internacionais e no mercado, consolidando sua posição como emissor de dívida verde e sustentável. Em 2024, as captações externas com organismos internacionais apresentaram-se como importante fonte complementar de recursos para o BNDES. Dando continuidade a negociações

iniciadas em anos anteriores e abrindo novas frentes de cooperação financeira, foram contratados US\$ 2,4 bilhões em empréstimos internacionais. Em termos de desembolsos, em 2024 ingressaram US\$ 1,5 bilhões em recursos captados com organismos internacionais.

Os US\$ 2,4 bilhões contratados em 2024 se segmentam da seguinte forma:

- Instituto Oficial de Crédito da Espanha (ICO): US\$ 200 milhões;
- China Development Bank (CDB): US\$ 800 milhões e RMB 5 bilhões;
- Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD): EUR 200 milhões; e
- Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF): US\$ 500 milhões.

As operações de captação com organismos internacionais são lastreadas por projetos em diversos setores, como infraestrutura sustentável de forma geral – incluindo mobilidade urbana e saneamento, segurança alimentar e resiliência climática no semiárido – e operações com micro, pequenas e médias empresas (MPMEs).

O saldo de nossos empréstimos com agências governamentais e instituições multilaterais totalizou R\$ 33,790 bilhões em 2024. Houve ingresso de recursos de R\$ 8,635 bilhões no ano, atenuado por amortizações de R\$ 1,99 bilhão.

Para 2025 e 2026, há um *pipeline* de operações de captação com organismos internacionais em negociação de cerca de US\$ 3,8 bilhões, que visam apoiar MPMEs, infraestrutura sustentável, hidrogênio verde, descarbonização e infraestrutura social.

No primeiro trimestre de 2024, o BNDES retornou ao mercado doméstico de captação com a emissão de R\$ 808 milhões em Letras de Crédito do Agronegócio (LCA), com prazo de um ano, por meio de oferta privada para seus parceiros de negócios. Foi a primeira emissão de LCAs do Banco desde 2016. Em 2024, foram captados R\$ 2,4 bilhões com LCAs.

Em dezembro de 2024, por meio de ofertas privadas, o BNDES realizou suas primeiras emissões de Letras de Crédito do Desenvolvimento (LCD), instituídas por meio da Lei nº 14.937, de 26 de julho de 2024, no valor total de R\$ 9,8 bilhões, com prazos de até 5 anos e taxa de juros pós fixada referenciada a taxa DI. O saldo dos recursos em 31/12/2024 era de R\$ 9,8 bilhões.

Informações detalhadas sobre as fontes de recursos do BNDES podem ser encontradas em:

<https://ri.bndes.gov.br/informacoes-financeiras/fontes-de-recursos>.

Mais informações sobre Fundos com recursos no BNDES estão disponíveis em:

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/fundos-governamentais>.

3.2.5. Estrutura de controle internos e gerenciamento de riscos

O adequado gerenciamento de riscos e controles é essencial para que o BNDES possa cumprir sua missão sem prejuízo à saúde financeira da Instituição.

A estrutura de governança de gestão de riscos, controle interno, integridade e conformidade do BNDES é composta, especialmente, pelo Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos, Diretoria Executiva, Diretor de Riscos e *Compliance*, Comitê de Gestão de Riscos, Área de Integridade e *Compliance* e Área de Gestão de Riscos.

O Conselho de Administração é responsável pela aprovação das políticas corporativas de segurança da informação, gestão de riscos, controle interno, integridade e conformidade, as quais devem ser periodicamente revisadas visando sua adequação às mudanças no contexto interno e externo.

Destacamos as seguintes alterações em 2024:

- Política de Controle Interno e Conformidade;
- Política de Gestão de Risco Operacional;
- Política de Segurança da Informação;
- Política de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo;
- Política de Gestão de Continuidade de Negócios; e
- Política de Barreiras de Informação.

À luz da Resolução CMN nº 4.893, de 26 de fevereiro de 2021, o Conselho de Administração também é responsável pela deliberação sobre os planos de ação e de tratamento de incidentes de segurança da informação, materializados no BNDES por meio do Plano Estratégico de Segurança da Informação (aprovado por meio da Resolução CA BNDES nº 05/2025, de 27 de janeiro de 2025) e do Plano de Resposta a Incidentes de Segurança da Informação (aprovado por meio da Resolução CA BNDES nº 04/2025, de 27 de janeiro de 2025).

Em termos de sua estrutura organizacional, em 2024, a Área de Integridade e *Compliance* implementou uma mudança relevante com a criação do Departamento de Controle Interno. Esse Departamento tem como objetivo consolidar e reforçar as atividades de controle interno e conformidade do BNDES, englobando:

- Monitoramento do sistema de controle interno e aprimoramento contínuo;

- Gestão das barreiras de informações e controle de conflito de interesse institucionais;
- Gestão da conformidade regulatória; e
- Gestão de risco de modelos e sua validação independente.

Conforme observado em *benchmarkings*, a criação deste Departamento está em linha com a forma de organização das demais instituições financeiras e representa uma tendência na consolidação das funções de controle interno e conformidade sob um rol comum de diretrizes para sua continuidade, efetividade e aprimoramento contínuo.

Em termos de suas atividades, a Área de Integridade e *Compliance* (AIC) adota uma série de metodologias e ferramentas para apoiar os gestores de processos organizacionais no gerenciamento dos riscos e dos controles associados. Tais metodologias visam identificar, por diferentes abordagens, o risco operacional relativo a cada contexto: áreas, processos, eventos ocorridos, novos produtos e serviços.

Em linhas gerais, a gestão do risco operacional no BNDES se baseia na abordagem *Risk Control Self Assessment* (RCSA), na qual o gestor, com o apoio metodológico e visão crítica da AIC, é responsável por identificar, avaliar e tratar os seus riscos operacionais de forma estruturada, bem como por informar os controles e mitigadores existentes e avaliar sua contribuição para a mitigação dos riscos.

Cabe destacar que uma das abordagens utilizadas é a aplicação de ciclos periódicos de identificação e avaliação de risco operacional e controle interno, iniciativa bienal, aplicada em todas as Áreas do BNDES, de modo a permitir a aderência do panorama de riscos operacionais às mudanças ocorridas nos ambientes interno e externo no período.

Os riscos identificados são avaliados pelos gestores quanto à probabilidade da sua ocorrência e quanto ao potencial impacto caso o evento se materialize, o que permite seu posicionamento em uma matriz de riscos e sua classificação como muito baixo, baixo, médio, alto ou muito alto.

Independentemente da abordagem aplicada, todo risco operacional deve ser tratado até que se enquadre dentro do apetite a risco estabelecido pela Administração da Instituição. A principal forma de tratamento dos riscos operacionais é a inclusão ou aprimoramento de controles no processo, por meio da execução de planos de ação elaborados pelos responsáveis pelos riscos e acompanhados periodicamente pela AIC.

Além disso, o BNDES conta com uma equipe dedicada à gestão de risco e validação de modelos, uma atividade típica de controle interno que tem como objetivo avaliar o

chamado risco de modelo, que surge das consequências adversas de decisões baseadas em modelos incorretos, utilizados no contexto errado ou sem o devido entendimento acerca da incerteza do próprio resultado. Estas avaliações são apresentadas em colegiados apropriados e seus resultados auxiliam a Administração na adoção de eventuais medidas corretivas ou mitigantes para a utilização de modelos, incluindo limites para sua utilização.

O BNDES conta também com um Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios (SGCN), que implementa as práticas necessárias para a resiliência operacional e para a continuidade de processos críticos da instituição durante possíveis contingências.

Em relação aos riscos cibernéticos, convém destacar a atenção dispensada em função do aumento geral na ocorrência de ataques, vazamentos de dados e tentativas de fraude por meio eletrônico. Inúmeras empresas privadas e instituições públicas têm sido vítimas de notórios incidentes de segurança da informação, o que evidencia a importância da gestão dos riscos cibernéticos. Tal cenário, levou o BNDES a aprimorar sua plataforma para o monitoramento e detecção de ameaças cibernéticas, a aumentar a frequência da realização de testes de invasão externos, a ampliar a participação em fóruns de troca de informações de inteligência de segurança da informação, a reforçar as ações internas para promover a prontidão de seus funcionários e a simular seus planos de resposta em caso da ocorrência de eventos dessa natureza.

Todas essas ações contribuem para o aprimoramento do ambiente de controle interno, destacando-se que em 2024 não ocorreu nenhum incidente relevante de segurança da informação no BNDES.

Em relação à gestão de riscos reputacionais, o BNDES possui abordagens complementares que buscam apoiar a identificação e tratamento de aspectos reputacionais relevantes associados ao seu direcionamento estratégico, às suas atividades, à criação de novos produtos e à aprovação de novas operações. Essas abordagens são continuamente aprimoradas, visando ampliar seu escopo de aplicação e, com isso, apoiar de forma estruturada o tratamento dos riscos identificados.

As metodologias aplicadas são baseadas no conceito de que todo risco reputacional é secundário, ou seja, é resultante da materialização de algum outro tipo de risco. Logo, a avaliação dos riscos reputacionais sempre é efetuada em função da concretização de algum evento de risco primário, como riscos de crédito, integridade, operacional, socioambiental etc.

Ainda em 2024, com o intuito de se aprimorarem os aspectos de governança em gestão de Risco de Crédito, de Risco de Mercado e de riscos integrados foram aprovados os seguintes normativos:

- I. Revisão da Política de Gestão Integrada de Riscos e de Capital do BNDES (PGIRC). Os principais objetivos são:
 - a. Estabelecer a estrutura de gestão integrada de riscos e de capital do Sistema BNDES;
 - b. Definir Papéis e Responsabilidades para as diversas instâncias e agentes organizacionais envolvidos no gerenciamento de risco e de capital do Sistema BNDES; e
 - c. Definir Limites Globais de Risco e suas respectivas governanças.
- II. Procedimento de Apuração de Limites de Exposição de Risco de Crédito por Segmentos de Setor Econômico do Sistema BNDES. Os principais objetivos são:
 - a. Estabelecer o Procedimento de Apuração de Limites de Exposição de Risco de Crédito por Segmentos de Setor Econômico do Sistema BNDES;
 - b. Aprimorar o gerenciamento do risco de crédito de acordo com o planejamento estratégico da instituição; e
 - c. Definir diretrizes para o cálculo dos limites de exposição ao risco de crédito por segmento de setor econômico.
- III. Revisão da Declaração de Apetite por Riscos (RAS) do Sistema BNDES. O objetivo principal da RAS é estabelecer os níveis de apetite por riscos que o BNDES está disposto a assumir, em conformidade com seus objetivos estratégicos.

Com base na alocação de capital projetada para cada segmento de setor econômico e nas diretrizes do planejamento estratégico, foram determinados os limites quantitativos para os segmentos prioritários e os demais, o que se reflete na declaração de apetite por risco de crédito.

Informações adicionais relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e ao *compliance*, incluindo as principais atividades e os destaques do ano, podem ser encontrados nos Relatórios Anuais Integrados (disponíveis em <https://ri.bndes.gov.br/publicacoes-e-comunicados/relatorio-anual-integrado>), nos Relatórios Trimestrais de Gestão de Riscos (disponíveis em <https://ri.bndes.gov.br/informacoes-financeiras/gerenciamento-de-riscos>) e nas páginas do *website* do BNDES sobre gestão de riscos (<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/etica-e-compliance/conformidade/gestao-de-riscos>) e *compliance* (<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/etica-e-compliance>).

3.2.6. 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.

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

Em 2024, o FAT permaneceu como a principal fonte de recursos institucionais do BNDES. O saldo em 31/12/2024 era de R\$ 447,9 bilhões (R\$ 443,9 bilhões do FAT Constitucional e R\$ 4,0 bilhões do FAT Depósitos Especiais).

A arrecadação do FAT, definida originalmente pela Constituição Federal de 1988, tinha como destinação, conforme instituído pela Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, exclusivamente o custeio do Programa Seguro-Desemprego, o pagamento do abono salarial e o financiamento de programas de educação profissional e tecnológica e de desenvolvimento econômico. Em 2019, com a Reforma da Previdência, foi incluída na Constituição Federal a destinação também para outras ações da previdência social (gastos previdenciários).

Desde 2021, se observou destinação relevante de recursos do FAT para essa nova categoria de uso dos recursos do fundo, sendo R\$ 9,81 bilhões em 2021, R\$ 17,63 bilhões em 2022, R\$ 20,1 bilhões em 2023 e R\$ 17,36 bilhões em 2024.

Ao longo de 2023 e 2024, a relevância desse tipo de saída de recursos do FAT motivou discussões tanto no âmbito do CODEFAT, Conselho Deliberativo do FAT, quanto em alçadas superiores do Governo Federal, sem, contudo, ter se viabilizado até o momento alteração ou regulamentação para a nova destinação de recursos do fundo.

O BNDES monitora continuamente os efeitos de possíveis realocações nos repasses do FAT, seja por mudanças normativas, seja pela possibilidade de amortização do passivo nos casos previstos em lei. As avaliações mais recentes não apontam risco relevante de alterações na previsão de entrada de recursos dessa fonte.

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

Em 17/10/2023, o Conselho de Administração do BNDES aprovou o novo Plano de Pagamento Antecipado de Recursos, em atenção a determinação proferida no âmbito do Acórdão TCU nº 2.041/2022, referente à devolução de passivos junto ao Tesouro Nacional com origem em títulos públicos federais.

Em agosto de 2023, o BNDES comunicou à Secretaria do Tesouro Nacional – STN acerca de alterações nas premissas anteriormente alinhadas, possibilidade prevista no cronograma pactuado para a devolução de recursos, e enviou proposta de revisão do cronograma de pagamento antecipado dos recursos à União. A proposta, validada pelo TCU, em novembro de 2023, contempla o pagamento de oito parcelas de amortizações extraordinárias anuais, nos meses de dezembro, entre 2023 e 2030, para amortização integral dos recursos, nos termos do TCU, dos Contratos nº 34/2018/PGFN/CAF e nº 845/2013/PGFN/CAF.

Em 31/12/2024, as obrigações com o Tesouro totalizaram R\$ 60,5 bilhões, equivalentes a 7,1% do passivo total, dos quais R\$ 9,07 bilhões correspondem a instrumento elegível ao capital principal e R\$ 51,43 bilhões a operações de repasses.

▪ **Risco associado ao pagamento de dividendos complementares**

A incerteza sobre o fluxo de pagamento de dividendos requerido pelo controlador cria riscos para a instituição em relação aos processos que visam garantir a suficiência de capital e de liquidez do BNDES, e pode submeter a instituição a risco de descumprimento de limites requeridos pela regulação bancária e corporativos, dada a sensibilização do capital regulatório em função de eventos de pagamentos não antecipados. Assim, torna-se desejável neste sentido trabalhar em coordenação com o Tesouro Nacional visando aprimorar a política de dividendos e ampliar a previsibilidade de tais eventos – requerida para manter a adequada capitalização do BNDES e evitar situações que impactem negativamente na sua programação financeira, gerando maior previsibilidade e capacidade de planejamento.

A adequada avaliação de suficiência de capital e de liquidez como base para o pagamento de dividendos mitiga o risco de contingenciamento de desembolsos, viabilizando o cumprimento do planejamento estratégico do Banco e de seu objeto social, que considera, atualmente, o crescimento dos desembolsos do BNDES como proporção do PIB.

Riscos setoriais e da regulação setorial

▪ **Alterações tributárias e outras medidas fiscais**

O governo brasileiro promove reformas fiscais, às quais a instituição se encontra sujeita, assim como seus clientes, fornecedores e qualquer outra instituição financeira. Tais alterações incluem mudanças nos impostos e, ocasionalmente, a criação de taxas provisórias, que podem aumentar a carga tributária e gerar mudanças de procedimentos internos, como metodologia de pagamento e forma de declaração às autoridades fiscais.

Destaca-se que, nos últimos anos, as Instituições Financeiras têm sofrido com aumentos temporários da Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL). Enquanto as empresas em geral têm alíquota de 9%, para Instituições Financeiras esta alíquota já chegou a 25%, sendo de 20% atualmente. Ademais, essas mudanças podem gerar incertezas no sistema financeiro, aumentando os custos de empréstimos e, eventualmente, contribuindo para o aumento da carteira de créditos inadimplentes do BNDES.

Vale destacar que foi aprovada a reforma tributária sobre o consumo por meio da promulgação da Emenda Constitucional nº 132/2023, pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, em 20/12/2023. Dentre outras mudanças, a reforma propõe a substituição do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), o Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) pela Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e pelo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS). As alíquotas serão definidas após a aprovação da lei complementar que instituir o IBS e a CBS. Embora a carga tributária total não deva sofrer mudanças, só após a definição das alíquotas mencionadas é que será possível determinar se o setor financeiro, isoladamente, terá mudança na carga tributária

Essas mudanças foram citadas para evidenciar que reformas fiscais importantes têm sido discutidas no Brasil, ainda que não se possa prever, nesse momento, os seus impactos. Assim, os efeitos dessas mudanças, se efetivadas, ou de quaisquer outras que possam resultar da edição de novas medidas não podem, no momento, 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 do Brasil (BACEN), o que afeta substancialmente as operações do BNDES.

O controle dos bancos é realizado pelo BACEN, 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 BACEN 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 impactar o BNDES em custos de conformidade e em limitações na sua capacidade 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 01/10/2013. Desde então, o CMN e o BACEN publicaram várias regras para a implementação de Basileia III no País. 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 31/12/2024, os Índices de Basileia, Capital Principal e Capital Nível I do BNDES estavam acima do mínimo exigido nos termos da regulamentação brasileira e do Acordo de Basileia III. Contudo, a redução do passivo com o FAT, que integra o Capital Nível II do BNDES, de forma progressiva a partir de 2020 até 01/01/2029, conforme Resolução CMN nº 4.679, de 31 de julho de 2018, impactará diretamente os indicadores prudenciais apurados com base no Patrimônio de Referência (PR) do BNDES. Além disso, o desafio de suportar o crescimento dos ativos projetados para os próximos anos, especialmente da Carteira de Crédito, passa por soluções tanto para *funding* como para o Capital Regulatório.

Parcela considerável do PR do BNDES advém do Ajuste ao Valor de Mercado de Ações e do Instrumento Elegível ao Capital Principal. Perdas com movimentos negativos no mercado de ações, ou a perda desse instrumento elegível ao Capital Principal, podem impactar a capacidade do BNDES de assumir riscos.

▪ **Limite de Exposição por Cliente**

A Resolução CMN nº 4.677, de 31 de julho de 2018, 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 01/01/2019 até 31/12/2021;
- II. redução de 50% do excesso apurado em 01/01/2022 até 31/12/2024; e
- III. redução do excesso remanescente em 01/01/2025 até 31/12/2027.

Em 31/12/2024, a maior exposição do BNDES a um único grupo econômico é equivalente a 24,6% do capital de nível 1 estando alinhado com a regra de enquadramento estabelecida na Resolução CMN nº 4.678, de 31 de julho de 2018.

▪ **Outros riscos regulatórios**

Por ser uma empresa estatal federal, cabe ao BNDES e às suas subsidiárias integrais observar também a legislação aplicável à administração pública indireta federal, as determinações de órgãos regulatórios ou de controle, como Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Controladoria-Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU) e as normas editadas pela Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR). Adicionalmente, o Sistema BNDES está exposto indiretamente ao ambiente regulatório específico de cada um dos setores apoiados.

▪ **Riscos concorrenciais**

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 pode ser intensificado caso ocorra 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 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, de 16 de dezembro de 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 falência, intervenção

ou liquidação extrajudicial de um intermediário financeiro, o BNDES ficará diretamente subrogado 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.

▪ **Condições econômicas adversas**

A provisão para crédito de liquidação duvidosa (PCLD) do BNDES, resultante da aplicação da Resolução CMN nº 2.682, de 21 de dezembro de 1999, representava 2,4% da carteira de crédito e repasses total em 31/12/2024. 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.

Riscos relacionados à integridade

O BNDES, como as demais instituições financeiras, está sujeito a normas de combate a ilícitos, como fraude, lavagem de dinheiro, uso de informação privilegiada e àquelas que preveem a implementação de políticas e procedimentos que visam mitigar os riscos de integridade (diligências de clientes, identificação de operações atípicas e comunicação à unidade de inteligência financeira, dentre outros).

De maneira proporcional aos riscos enfrentados pelo Banco, essas políticas e procedimentos estabelecem controles reforçados de gerenciamento e mitigação para as situações de maior risco e a adoção de controles simplificados nas situações de menor risco.

Questões relacionadas à integridade de seus clientes e parceiros, ainda que decorrentes de relações com terceiros, podem gerar danos à reputação e imagem organizacional do BNDES. Por essa razão, o BNDES tem envidado seus melhores esforços, no limite de suas atribuições, para evitá-los. Além disso, trabalha em constante interação e colaboração com os órgãos de controle e investigação.

De modo a mitigar riscos legais, operacionais e reputacionais associados ao uso inadequado de informações privilegiadas e a situações de conflitos de interesses envolvendo as atividades finalísticas do Sistema BNDES, o BNDES possui políticas corporativas de barreiras de informação e de conflitos de interesse, aprovadas pelo Conselho de Administração. Dentre os objetivos dessas políticas, estão o de assegurar o tratamento e uso adequado das informações privilegiadas as quais o Sistema BNDES

tem acesso visando resguardar a integridade do mercado; o de mitigar riscos legais e reputacionais e o de aprimorar a estrutura de governança e fortalecer a reputação do Sistema BNDES, propiciando a seus clientes a segurança de que seus interesses legítimos serão preservados.

▪ **Risco na segurança das informações**

A atuação do BNDES observa os principais padrões adotados no mercado e está pautada na conformidade com diversos normativos correlatos, em especial com a Resolução CMN nº 4.893, de 26 de fevereiro de 2021, além de Normas Complementares do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR).

Há uma equipe dedicada à gestão de Segurança da Informação e os principais riscos cibernéticos que poderiam afetar o Banco e a segurança dos dados dos seus clientes são devidamente mapeados, monitorados e tratados. Esses riscos estão relacionados à exposição de informações sigilosas do Banco e de seus clientes, sequestro ou violação da integridade de dados e informações e ataques de negação de serviços para interrupção de sistemas críticos.

A gestão destes riscos é realizada em linha com o tratamento dado aos riscos operacionais da Instituição, possibilitando a sua devida mitigação e resguardando o BNDES contra eventos que possam causar danos à sua reputação. O acompanhamento e o reporte são realizados no âmbito da governança de riscos da Instituição, contemplando colegiados técnicos sobre o tema.

Convém destacar que o Diretor de Riscos e *Compliance* é o Encarregado de Dados do Sistema BNDES e o tratamento de dados pessoais é regulamentado por meio de política corporativa própria, a Política Corporativa de Proteção de Dados Pessoais do Sistema BNDES (PCPD), tendo o BNDES organizado governança específica para o assunto, haja vista a sua transversalidade na instituição.

Mais informações sobre como o BNDES trata os dados pessoais envolvidos em seus processos podem ser encontradas em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/lqpd>.

Riscos relacionados a questões sociais, ambientais e climáticos

▪ **Riscos sociais e ambientais**

Na análise das operações realizadas pelo Sistema BNDES, são considerados fatores sociais e ambientais. Falhas na identificação ou avaliação precisa desses fatores e os seus possíveis riscos podem resultar em danos a sua imagem e reputação ou gerar um efeito adverso significativo em seus resultados operacionais e em sua situação financeira.

Para operações de maior valor e com risco mais elevado, é realizada ainda uma avaliação da gestão socioambiental dos clientes, que deve ser compatível com os riscos potenciais do projeto. Como consequência, podem ser estabelecidas obrigações socioambientais visando à prevenção, mitigação e/ou monitoramento desses riscos e impactos socioambientais adversos relacionados à operação, em complemento às exigências previstas em lei e às condicionantes estabelecidas no processo de licenciamento ambiental ou ainda obrigações destinadas ao aperfeiçoamento do sistema de gestão.

A metodologia de avaliação dos riscos social e ambiental foi atualizada no final de 2024 incluindo as operações de valores mobiliários.

▪ **Riscos climáticos**

Os riscos climáticos físicos se referem à possibilidade de perdas associadas a intempéries ou alterações ambientais de longo prazo causadas por mudanças em padrões climáticos, podendo ser classificados como agudos, quando ocorrem com alta intensidade em um curto período, ou crônicos, quando surgem em menor intensidade ao longo do tempo. Já o risco climático de transição deriva da necessidade de adequação das empresas à transição para uma economia de baixo carbono e pode se materializar na forma de alterações regulatórias ou legislativas, surgimento de novas tecnologias, mudanças de mercado e questões reputacionais.

A instituição atua em diversas áreas suscetíveis a riscos climáticos físicos e de transição. A adequada identificação dos riscos climáticos que poderão impactar os projetos apoiados atende não só à atual regulação aplicada ao Banco, mas permite uma gestão de riscos mais eficaz.

O BNDES integra aspectos relacionados a riscos climáticos em suas avaliações de riscos de carteira de crédito, em complemento à avaliação de riscos socioambientais realizadas para todos os seus financiamentos, com o objetivo de melhorar o tratamento dos aspectos ASG em sua política de crédito.

Adicionalmente, foi desenvolvida uma metodologia proprietária para a classificação de riscos climáticos físico e de transição, que serão avaliados individualmente para cada operação de crédito e de investimento. A metodologia encontra-se em vigência desde julho de 2024 para as operações de crédito e, desde janeiro de 2025, para as operações de valores mobiliários.

O Sistema BNDES considera os seguintes eventos climáticos físicos na sua metodologia de avaliação do risco climático físico: inundações (enxurradas e

alagamentos), escassez hídrica, temperaturas extremas, deslizamentos e incêndios florestais.

Considerando as operações de maior valor de apoio financeiro, é realizada também a avaliação da gestão climática dos clientes. Como consequência, podem ser estabelecidas obrigações climáticas visando à adaptação, mitigação e/ou monitoramento desses riscos adversos relacionados à operação de forma complementar às leis e às eventuais condicionantes no processo de licenciamento ambiental ou ainda obrigações destinadas ao aperfeiçoamento do sistema de gestão.

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 pelas empresas do Sistema BNDES, 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 Sistema BNDES, o principal risco de mercado está associado às operações em renda variável, especialmente às participações acionárias.

Na posição de dezembro de 2024, estimava-se que a perda potencial do valor da carteira de ações em condições extremas de mercado seria de R\$ 41,5 bilhões, equivalente a 26,2% do Patrimônio Líquido. Esta apuração foi feita pelo indicador de máximo *drawdown*, que representa a replicação da maior perda ocorrida no horizonte de seis meses entre um ponto de máximo (alta) e um ponto de mínimo (vale) na série histórica. Vale destacar que as variações de preços da carteira de ações do Sistema BNDES só se materializam no momento da venda. Como o BNDES possui outras fontes de recursos, a hipótese de alienação com perda em momentos de variação negativa é remota.

Cumprido destacar que o valor em risco da carteira de ações aumentou em 16% em dezembro de 2024, quando comparado ao mesmo período de 2023, em função da maior volatilidade da carteira no ano de 2024.

3.2.7. 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 7 (Desempenho Econômico-Financeiro) do Relatório da Administração do BNDES, referente ao exercício de 2024, 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 na Central de Resultados do Portal de Relações com Investidores do BNDES em:

<https://ri.bndes.gov.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados>.

Desempenho operacional, estatísticas e dados de contratação por operação, tanto de renda variável como de operações de crédito, estão disponíveis em:

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia>.

3.3. Composição e remuneração da administração

A estrutura de remuneração dos membros da Diretoria Executiva, dos Conselhos e dos Comitês Estatutários do BNDES e de suas subsidiárias no ano de 2024 estava 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 artigo 39, inciso VI, alínea “j” do Anexo 1 ao Decreto nº 12.102, de 8 de julho de 2024).

A proposta de remuneração é elaborada e analisada pelo Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração, com apoio da Área de Recursos Humanos do BNDES, e enviada para deliberação do Conselho de Administração das empresas do Sistema BNDES (BNDES, BNDESPAR e FINAME). Após a aprovação da política anual de remuneração dos administradores e demais membros estatutários do Sistema BNDES pelo Conselho de Administração, tal política é encaminhada para análise e manifestação da SEST. Assim, a manifestação do referido órgão é que embasa o voto do Acionista Controlador na Assembleia Geral de Acionistas do BNDES.

A Política de Remuneração referente ao exercício de 2024 foi devidamente aprovada pela Assembleia Geral de Acionistas do BNDES.

Os membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal das subsidiárias do BNDES não fazem jus a qualquer remuneração pelo exercício das respectivas funções, conforme o § 8º do artigo 12, § 2º do artigo 15, § 8º do artigo 21 do Estatuto da FINAME e o artigo 26 do Estatuto da BNDESPAR.

No tocante à remuneração dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal do BNDES, os ditames legais aplicáveis, atualmente, são os constantes na Lei nº 9.292,

de 12 de julho de 1996, que estabelece teto remuneratório de 10% da remuneração mensal média dos diretores da respectiva estatal. Tal limite também consta no § 2º, artigo 26 do Estatuto do BNDES.

A Política de Remuneração Variável Anual (RVA), concedida aos membros da Diretoria Executiva, 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 SEST e pela Assembleia Geral de Acionistas.

Ademais do cumprimento das metas dos indicadores estabelecidos, o pagamento da RVA referente ao exercício de 2024 será efetuado após o cumprimento das seguintes condições, cumulativamente:

- I. Autorização do Acionista Controlador quando da fixação da remuneração anual de Administradores em Assembleia Geral;
- II. Pagamento aos acionistas do dividendo mínimo obrigatório referente ao exercício de apuração;
- III. Pagamento de Participação nos Lucros e Resultados para os empregados referente ao mesmo exercício de apuração, se houver;
- IV. Manifestação da Auditoria Interna;
- V. Manifestação do Comitê de Auditoria – COAUD;
- VI. Autorização do Conselho de Administração do BNDES;
- VII. Cumprimento dos requerimentos mínimos de Patrimônio de Referência (Índice de Basileia), Capital Principal e Adicional de Capital Principal em vigor; e
- VIII. Não utilização de recursos financeiros transferidos pela União a título de adiantamento para futuro aumento de capital para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral.

O valor máximo a ser distribuído, por dirigente, na forma de Remuneração Variável, está limitado a 4,5 (quatro e meio) vezes o valor do honorário vigente ao encerramento do exercício de apuração do Programa de RVA 2024.

Indicadores e Metas do Programa de RVA 2024

O fator de remuneração está condicionado ao desempenho de indicadores de performance previamente definidos no programa, quais sejam: Resultado Operacional Bruto por Empregado; Despesas Administrativas e de Pessoal por Ativo Total Médio; Valor das Operações Aprovadas; Quantidade de Clientes MPMEs e PFs Apoiados com

Crédito; Marcos de Estruturação de Projetos; Quantidade de Operações Não Automáticas Aprovadas; Qualidade Relativa da Carteira de Crédito; Checklist de Conformidade; Indicador de Conformidade Sest (IC-Sest) e Indicador de Avaliação Individual.

Destaque-se que os seis primeiros indicadores representam 100% dos indicadores do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados dos empregados do BNDES (PLR 2024), de forma que os esforços dos empregados e da Diretoria Executiva do Banco fiquem alinhados.

As Tabelas 8 e 9 a seguir apresentam os indicadores do Programa RVA 2024.

- I. O pagamento da remuneração variável dos membros da Diretoria Executiva do BNDES, referente ao exercício de 2024, foi aprovado da seguinte forma:
 - i. 50% (cinquenta por cento): após o cumprimento das condições cumulativas de pagamento relativas ao exercício social de 2024;
 - ii. 1/3 (um terço) do saldo de 50% do total da RVA: após a aprovação pela Assembleia Geral de Acionistas das demonstrações financeiras consolidadas do BNDES relativas ao exercício social de 2025;
 - iii. 1/3 (um terço) do saldo de 50% do total da RVA: após a aprovação pela Assembleia Geral de Acionistas das demonstrações financeiras consolidadas do BNDES relativas ao exercício social de 2026; e
 - iv. 1/3 (um terço) do saldo de 50% do total da RVA: após a aprovação pela Assembleia Geral de Acionistas das demonstrações financeiras consolidadas do BNDES relativas ao exercício social de 2027.

Tabela 8 – Indicadores, Pesos e Metas do Programa RVA 2024
(Presidente e demais diretorias, com exceção da Diretoria de Risco e Compliance)

Nível	Indicador	Sinal	Peso	Meta	Unidade
Corporativo	Resultado Operacional Bruto por Empregado	+	15%	3,81	R\$ milhões por empregado
	Despesas Administrativas e de Pessoal por Ativo Médio Total	-	15%	0,476	%
	Valor das Operações Aprovadas	+	12,5%	145.074	R\$ milhões
	Quantidade de Clientes MPMEs e PFs Apoiados com Crédito	+	12,5%	172.380	unidade
	Marcos de Estruturação de Projetos	+	12,5%	65	unidade
	Quantidade de Operações Não Automáticas Aprovadas	+	12,5%	197	unidade
Governança, Conformidade	Indicador de Conformidade Sest (IC-Sest)	+	10%	900	pontos
	Indicador de Avaliação Individual	+	10%	100	%

Tabela 9 – Indicadores, Pesos e Metas do Programa RVA 2024
(Diretoria de Risco e Compliance)

Nível	Indicador	Sinal	Peso	Meta	Unidade
Corporativo	Resultado Operacional Bruto por Empregado	+	15%	3,81	R\$ milhões por empregado
	Despesas Administrativas e de Pessoal por Ativo Médio Total	-	15%	0,476	%
Exclusivos da Diretoria de Risco e Compliance	Qualidade relativa da carteira de crédito	-	25%	101	%
	Checklist de Conformidade	+	25%	95	%
Governança, Conformidade	Indicador de Conformidade Sest (IC-Sest)	+	10%	900	pontos
	Indicador de Avaliação Individual	+	10%	100	%

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 em todas as instituições financeiras reguladas pelo BACEN).

Valores pagos em 2024

A Tabela 10 a seguir apresenta o resumo dos valores pagos a título de remuneração fixa e variável aos membros da Diretoria Executiva e dos Conselhos Fiscal e de Administração do Sistema BNDES durante o exercício de 2024.

Tabela 10 – Valores Pagos a Título de Remuneração Fixa e Variável aos Membros da Diretoria Executiva e dos Conselhos Fiscal e de Administração

BNDES	Diretoria	Conselho de Administração	Conselho Fiscal
Nº Total de Membros - 31/12/2024	10	11	6
Nº Total de Membros Remunerados - 31/12/2024	10	10	3
I - Remuneração Fixa (a+b+c+d)	R\$ 12.289.275,75	R\$ 1.096.282,50	R\$ 328.884,75
a) Honorários	R\$ 10.871.429,78	R\$ 1.096.282,50	R\$ 328.884,75
b) Benefícios diretos e indiretos	R\$ 1.146.062,31	R\$ 0,00	R\$ 0,00
c) Remuneração por participação em comitês	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
d) Outros	R\$ 271.783,66	R\$ 0,00	R\$ 0,00
II - Remuneração Variável (e+f+g+h+i)	R\$ 2.057.095,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00
e) Bônus	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
f) Remuneração Variável Anual (RVA)	R\$ 2.057.095,98	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

BNDES	Diretoria	Conselho de Administração	Conselho Fiscal
III - Total da remuneração (I + II)	R\$ 14.346.371,73	R\$ 1.096.282,50	R\$ 328.884,75
IV - Benefícios pós-emprego	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
V - Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo	R\$ 507.833,55	R\$ 0,00	R\$ 0,00
VI - Remuneração baseada em ações	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

A remuneração detalhada dos administradores e conselheiros das empresas do Sistema BNDES estão disponíveis em:

<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>.

3.4. Inovações em governança corporativa

Ética e Integridade

A ética é um dever de administradores, empregados, e prestadores de serviço do BNDES. O compromisso com a ética está expresso na Declaração de Valores e no Código de Ética, Conduta e Integridade do Sistema BNDES, que também é aplicável às pessoas naturais e jurídicas que interagem com o Banco, inclusive clientes e instituições financeiras credenciadas para repasse de recursos. O BNDES acredita que só há desenvolvimento com ética.

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

A Comissão de Ética e a unidade de gestão da integridade atuam em conjunto para, continuamente, promoverem ações institucionais de conscientização e capacitação, visando a prevenção de atos antiéticos ou que comprometam a integridade do BNDES e das pessoas que nele trabalham.

Em 2024, a 9ª edição da Semana de Ética e Integridade do BNDES teve como foco o papel de cada pessoa na prevenção dos riscos comportamentais, especialmente os relacionados a assédio nas relações e no local de trabalho. Foram promovidos eventos presenciais e cursos online para todos os níveis organizacionais, desde a Diretoria Executiva até os Jovens Aprendizes do Banco. A temática também foi abordada em treinamento anual para integrantes da estrutura de governança estatutária do BNDES (Conselho de Administração; Conselho Fiscal; Comitê de Auditoria; Comitê de Riscos; Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração; e Diretoria Executiva), promovido em atendimento à Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

Expandindo o olhar de cuidado para com as pessoas, de forma inédita, a unidade de gestão da integridade lançou a iniciativa “Um Brasil sem assédio pode começar com um gibi”, com distribuição, ao longo de 2024-2025, de 11 edições do projeto “MPT em Quadrinhos”, do Ministério Público do Trabalho, para cerca de 1.000 prestadores de serviço que atuam cotidianamente nas dependências do BNDES no Rio de Janeiro e nas unidades de São Paulo, Recife e Brasília.

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 *website* do BNDES, na seção “Ética e Compliance” (<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/etica-e-compliance>).

Sistema de Correição Interna

O Sistema BNDES possui, desde 2019, Sistema de Correição Interna, cujo foco é a prevenção, detecção, apuração e correção de irregularidades que possam configurar infração disciplinar – inclusive ato de improbidade administrativa –, enriquecimento ilícito, ato lesivo praticado contra pessoas jurídicas integrantes do Sistema BNDES e/ou ilícito penal.

Os procedimentos investigativos e/ou processos correccionais para apuração das referidas irregularidades devem ser conduzidos por Comissões de Apuração, que são compostas por empregados designados em Portaria do Presidente (Lista Cadastral), bem como por membro da Equipe Permanente da Corregedoria, quando cabível, sendo os respectivos Relatórios submetidos à apreciação da autoridade competente. A Corregedoria é responsável pela gestão dessas informações correccionais.

Mais informações sobre o Sistema de Correição Interna do Sistema BNDES podem ser encontradas em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/prestacao-de-contas/sistema-de-correicao>.

Boas práticas em governança

O fortalecimento da governança corporativa das empresas do Sistema BNDES tem sido uma constante nos últimos anos, com a adequação de estruturas e processos internos, trazendo segurança jurídica e operacional e gerado economicidade à instituição. Como exemplo, as empresas que compõem o Sistema BNDES, possuem Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva próprios e independentes, porém compostos pelos mesmos membros, conforme previsão estatutária.

Some-se a isso a aprovação de normativo interno regulamentando a avaliação de desempenho, individuais e coletivas, dos membros do colegiados estatutários,

assegurando a atuação eficiente, impessoal e qualificada da gestão das empresas do Sistema BNDES.

Por fim, a consolidação das regras e práticas de governança estão sendo institucionalmente fortalecidas com a realização do “Fórum de Governança das Estatais”, iniciativa do BNDES que conta com a participação de outras empresas estatais, como Petrobras, Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Banco Regional de Brasília (BRB), Banco do Nordeste do Brasil (BNB), Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG). O evento foi criado como o fim de ser um canal de comunicação contínuo entre as instituições participantes. Seus principais objetivos incluem estabelecer um espaço permanente para debates sobre os desafios da governança corporativa, promover a troca de experiências entre as equipes técnicas envolvidas e desenvolver soluções e práticas que atendam às especificidades de cada organização.

Canais de Acesso ao Cidadão

O BNDES dispõe de diversos canais de acesso ao cidadão e ao público em geral, dentre os quais: Central de Atendimento, Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), Ouvidoria e Comitê de Auditoria.

Informações adicionais estão disponíveis em:

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/canais-atendimento>.



MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO,
INDÚSTRIA, COMÉRCIO
E SERVIÇOS

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO