



CARTA ANUAL DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS E  
GOVERNANÇA CORPORATIVA

Ano 2017



## SUMÁRIO

IDENTIFICAÇÃO GERAL .....	4
1. POLÍTICAS PÚBLICAS .....	7
1.1. Interesse público subjacente às atividades empresariais .....	7
1.2. Políticas Públicas .....	7
1.3. Metas relativas ao desenvolvimento de atividades que atendam aos objetivos de políticas públicas .....	10
1.4. Recursos para custeio das políticas públicas .....	13
1.5. Impactos econômico-financeiros da operacionalização das políticas públicas .....	17
1.6. Comentários dos administradores .....	23
2. GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	26
2.1. Atividades desenvolvidas .....	26
2.2. Estrutura de controles internos e gerenciamento de riscos .....	34
2.3. Fatores de risco .....	47
2.4. Dados econômico-financeiros e comentários sobre o desempenho .....	57
2.5. Políticas e práticas de governança corporativa .....	59
2.6. Descrição da composição e da remuneração da administração .....	76

**Decisão nº C.A.**

**32/2018-BNDES**

Reunião de **28.06.18**

**Assunto:** Cartas Anuais de Políticas Públicas e Governança Corporativa do Sistema BNDES de 2016 e 2017

**Interessado:** Sistema BNDES

**Referência:** INFORMAÇÃO PADRONIZADA ACO/DEACO Nº 04/18, de 26/04/18, e Decisão n Dir. 207/18, da DIRETORIA DO BNDES, de 02/05/18.

O Conselho de Administração do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, após manifestação favorável da Diretoria do BNDES, conforme Decisão n Dir. 207/18 BNDES, em anexo, e no uso das atribuições que lhe confere o art. 16, inciso XVI, do Estatuto Social do BNDES, aprova as Cartas Anuais de Políticas Públicas e Governança Corporativa do Sistema BNDES de 2016 e 2017.

## BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES)

Em conformidade com o art. 8º, inciso I e VIII, da Lei 13.303, de 30 de junho de 2016, o Conselho de Administração subscreve a presente Carta Anual sobre Políticas Públicas e Governança Corporativa referente ao exercício social de 2017.

### IDENTIFICAÇÃO GERAL

**CNPJ:** 33.657.248/0001-89

**Sede:** Brasília/DF

**Tipo de Estatal:** Empresa Pública

**Acionista Controlador:** União

**Tipo Societário:** Não definido

**Tipo de Capital:** Fechado

**Abrangência de Atuação:** Nacional

**Setor de Atuação:** Financeiro

**Diretor Financeiro:** Carlos Thadeu de Freitas Gomes

**Audidores Independentes:** KPMG Auditores Independentes – tel.: (21) 2207-9441  
– lmjunior@kpmg.com.br

### Conselheiros de Administração que atuaram durante o exercício de 2017:

Nome	CPF	Ato de Nomeação/ recondução	Ato de exoneração
Esteves Pedro Colnago Junior	611.417.121-72	Decreto de 14.11.2016, DOU de 16.11.2016	-
Daniel Sigelmann	021.484.577-05	Decreto de 09.08.2016, DOU 10.08.2016 (nomeação) Decreto de 10.11.2016, DOU de 11.11.2016 (recondução)	-
Natália Marcassa de Souza	290.513.838-60	Decreto de 20.09.2016 DOU de 21.09.2016 (nomeação) Decreto de 14.11.2016 DOU de 16.11.2016 (recondução)	-
Mansueto Facundo de Almeida Junior	423.667.393-20	Decreto de 19.10.2016, DOU de 20.10.2016 (nomeação) 1ª AGO do BNDES, de 28.04.2017(recondução)	-

Jorge Saba Arbache Filho	507.557.656-72	Decreto de 19.10.2016, DOU de 20.10.2016 (nomeação) 1ª AGO do BNDES, de 28.04.2017(recondução)	-
Walter Baere de Araújo Filho	055.860.817-50	Decreto de 14.11.2016, DOU de 16.11.2016	-
Carlos Márcio Bicalho Cozendey	342.835.011-15	Decreto de 14.11.2016, DOU de 16.11.2016	Carta de renúncia, de 07.05.2018
William George Lopes Saab	828.330.447-04	Decreto de 21.11.2013, DOU 22.11.2013	-
Carlos Alberto de Souza (suplente)	895.901.397-87	Decreto de 21.11.2013, DOU 22.11.2013	Assembleia Geral Extraordinária do BNDES, realizada no dia 20.02.2017 (alteração do Estatuto Social do BNDES)
Maria Silvia Bastos Marques	459.884.477- 91	Decreto de 31.05.2016, DOU de 01.06.2016	Assembleia Geral Extraordinária do BNDES, realizada no dia 20 de fevereiro de 2017 (alteração do Estatuto Social do BNDES)
Andrea Sandro Calabi	002.107.148-91	Decreto de 04.10.2016, DOU de 05.10.2016	Carta de renúncia, de 02.10.2017
Juan Pedro Jensen Perdomo	214.013.648-96	3ª AGE do BNDES de 27.10.2017 (nomeação) 2ª AGO do BNDES, de 19.04.2018 (recondução)	-

### Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas:

Nome	CPF
Walter Baere de Araújo Filho	055.860.817-50
Daniel Sigelmann	021.484.577-05
Natália Marcassa de Souza	290.513.838-60
Mansueto Facundo de Almeida Junior	423.667.393-20
Jorge Saba Arbache Filho	507.557.656-72
William George Lopes Saab	828.330.447-04
Juan Pedro Jensen Perdomo	214.013.648-96
Carlos Antonio Rocca	045.661.818-04

### Administradores que atuaram durante o exercício de 2017:

Nome	Cargo	CPF	Data da nomeação	Data da destituição
Claudia Pimentel Trindade Prates	Diretora das Áreas de Indústria e Serviços e de Indústrias de Base	949.490.777-91	03/06/2016	-
Eliane Aleixo Lustosa de Andrade	Diretora das Áreas de Acompanhamento do Mercado de Capitais e de Investimento no Mercado de Capitais	783.519.367-15	10/06/2016	-

Ricardo Luiz de Souza Ramos	Diretor das Áreas de Administração e Recursos Humanos, de Comércio Exterior e Fundos Garantidores e de Operações Indiretas	804.112.237-04	03/06/2016	-
Marilene de Oliveira Ramos Múrias dos Santos	Diretora da Áreas de Energia, de Gestão Pública e Socioambiental e de Saneamento e Transporte	742.396.357-72	03/06/2016	25/04/2018
Marcelo Siqueira de Freitas	Diretor da Área Jurídica	776.055.601-25	31/08/2016	-
Paulo Rabello de Castro	Presidente	202.955.617-34	01/06/2017	05/04/2018
Carlos Alexandre Jorge da Costa	Diretor das Áreas de Crédito, de Tecnologia da Informação e de Planejamento e Pesquisa	980.332.127-72	11/08/2017	25/04/2018
Carlos Thadeu de Freitas Gomes	Diretor das Áreas Financeira e Internacional e de Controladoria	036.473.587-20	11/08/2017	-
Maria Silvia Bastos Marques	Presidente	459.884.477 - 91	01/06/2016	26/05/2017
Vinicius do Nascimento Carrasco	Diretor das Áreas de Crédito, de Tecnologia da Informação e de Planejamento e Pesquisa	803.662.280 - 72	03/06/2016	07/07/2017
Claudio Coutinho Mendes	Diretor das Áreas Financeira e Internacional	373.256.207 - 72	10/06/2016	10/07/2017
Ricardo Baldin	Diretor de Controladoria	163.678.040 - 72	03/06/2016	14/07/2017

#### Administradores subscritores da Carta Anual de Governança Corporativa:

Nome	Cargo	CPF
Dyogo Henrique de Oliveira	Presidente	768.643.671-34
Claudia Pimentel Trindade Prates	Diretora de Empresas	949.490.777-91
Eliane Aleixo Lustosa de Andrade	Diretora de Investimentos	783.519.367-15
Ricardo Luiz de Souza Ramos	Diretor de Transformação Estratégica e Digital	804.112.237-04
Marcelo Siqueira de Freitas	Diretor de Compliance	776.055.601-25
Carlos Thadeu de Freitas Gomes	Diretor de Finanças	036.473.587-20
Marcos Adolfo Ribeiro Ferrari	Diretor de Governos e Infraestrutura	001.711.067-09

**Data de Divulgação:** 29/06/18

## **1. POLÍTICAS PÚBLICAS**

Todas as informações divulgadas na presente Carta se referem a informações do Sistema BNDES, que considera o BNDES e suas subsidiárias, exceto quando indicado em contrário.

### **1.1. Interesse público subjacente às atividades empresariais**

O BNDES é o principal instrumento de execução da política de investimento do Governo Federal e tem por objetivo primordial apoiar programas, projetos, obras e serviços que se relacionem com o desenvolvimento econômico e social do País.

### **1.2. Políticas Públicas**

O Plano Plurianual - PPA, previsto no artigo 165 da Constituição Federal<sup>1</sup>, é o instrumento de planejamento destinado a organizar e viabilizar a ação pública, com vistas a cumprir os fundamentos e os objetivos da República. Por meio dele, é declarado o conjunto das políticas públicas do governo para um período de quatro anos e os caminhos trilhados para viabilizar as metas previstas.

Compete ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), em articulação com os demais órgãos e entidades do Poder Executivo, coordenar os processos de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão do PPA vigente, e disponibilizar metodologia, orientação e apoio técnico para a sua gestão (Lei N 13.249, de 13 de janeiro de 2016, regulamentada pelo Decreto N 8.759, de 10 de maio de 2016).

---

<sup>1</sup> Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I - o plano plurianual; (...)

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

Os programas são reunidos em quatro áreas temáticas:

a) Infraestrutura

A área de Infraestrutura reúne os Programas de Infraestrutura Urbana – que compreendem Moradia Digna, Mobilidade Urbana e Trânsito, Saneamento Básico, Gestão de Riscos e de Desastres e Planejamento Urbano (5 programas); e os Programas para Petróleo e Gás; Energia Elétrica; Combustíveis; Transporte Terrestre; Transporte Aquaviário; Aviação Civil; Comunicações para o Desenvolvimento, a Inclusão e a Democracia; e Geologia, Mineração e Transformação Mineral (8 programas).

b) Desenvolvimento Produtivo e Ambiental

A área de Desenvolvimento Produtivo e Ambiental reúne 13 programas: Agropecuária Sustentável; Ciência, Tecnologia e Inovação; Comércio Exterior; Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade; Defesa Agropecuária; Desenvolvimento da Indústria, Comércio e Serviços; Desenvolvimento e Promoção do Turismo; Mudança do Clima; Pesca e Aquicultura; Pesquisa e Inovações para a Agropecuária; Qualidade Ambiental; Recursos Hídricos; e Simplificação da Vida da Empresa e do Cidadão: Bem Mais Simples Brasil.

c) Social e Segurança Pública

A área Social e Segurança Pública reúne 20 programas: Consolidação do Sistema Único de Assistência Social (SUAS); Cultura: dimensão essencial do Desenvolvimento; Educação de qualidade para Todos; Esporte, Cidadania e Desenvolvimento; Fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS); Fortalecimento e Dinamização da Agricultura Familiar; Inclusão social por meio do Bolsa Família, do Cadastro Único e da articulação de políticas sociais; Justiça, Cidadania e Segurança Pública; Políticas para as Mulheres: Promoção da Igualdade e Enfrentamento à Violência; Previdência Social; Promoção da Igualdade Racial e Superação do Racismo; Promoção dos Direitos da Juventude; Promoção



do Trabalho Decente e Economia Solidária; Promoção e Defesa dos Direitos de Pessoas com Deficiência; Promoção e Defesa dos Direitos Humanos; Promoção, Proteção e Defesa dos Direitos Humanos de Crianças e Adolescentes; Proteção e Promoção dos Direitos dos Povos Indígenas; Redução do impacto social do álcool e outras drogas: Prevenção, Cuidado e Reinserção Social; Reforma Agrária e Governança Fundiária; e Segurança Alimentar e Nutricional.

#### d) Temas Especiais

Os Temas Especiais reúnem ações de desenvolvimento regional, soberania e organização do Estado, agrupando 8 programas: Defesa Nacional; Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública; Desenvolvimento Regional e Territorial; Gestão da Política Econômica, Garantia da Estabilidade do Sistema Financeiro Nacional e Melhoria do Ambiente de Negócios; Oceanos, Zona Costeira e Antártica; Política Espacial; Política Externa; e Política Nuclear.

O BNDES tem atuação relevante nas duas primeiras áreas que aparecem em destaque em seu Planejamento Corporativo: Infraestrutura e Desenvolvimento Produtivo e Ambiental.

O BNDES insere-se no PPA como fonte de recursos extraorçamentários que disponibiliza crédito para programas e projetos alinhados aos objetivos do Plano. Os principais programas temáticos associados a “Crédito e demais fontes” do PPA, que envolve recursos de R\$ 2.303 bilhões<sup>2</sup>, são:

- Agropecuária Sustentável (35% do total), que envolve majoritariamente o BNDES e o Banco do Brasil;
- Moradia Digna (24%), sob responsabilidade da Caixa Econômica Federal;
- Desenvolvimento da Indústria, Comércio e Serviços (10%), com recursos majoritariamente do BNDES; e

---

<sup>2</sup> BRASIL (2015) Plano Plurianual 2016–2019: Desenvolvimento, Produtividade e Inclusão social. Mensagem presidencial. p. 44s.

- Energia Elétrica (7%), também com recursos majoritariamente do BNDES.

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

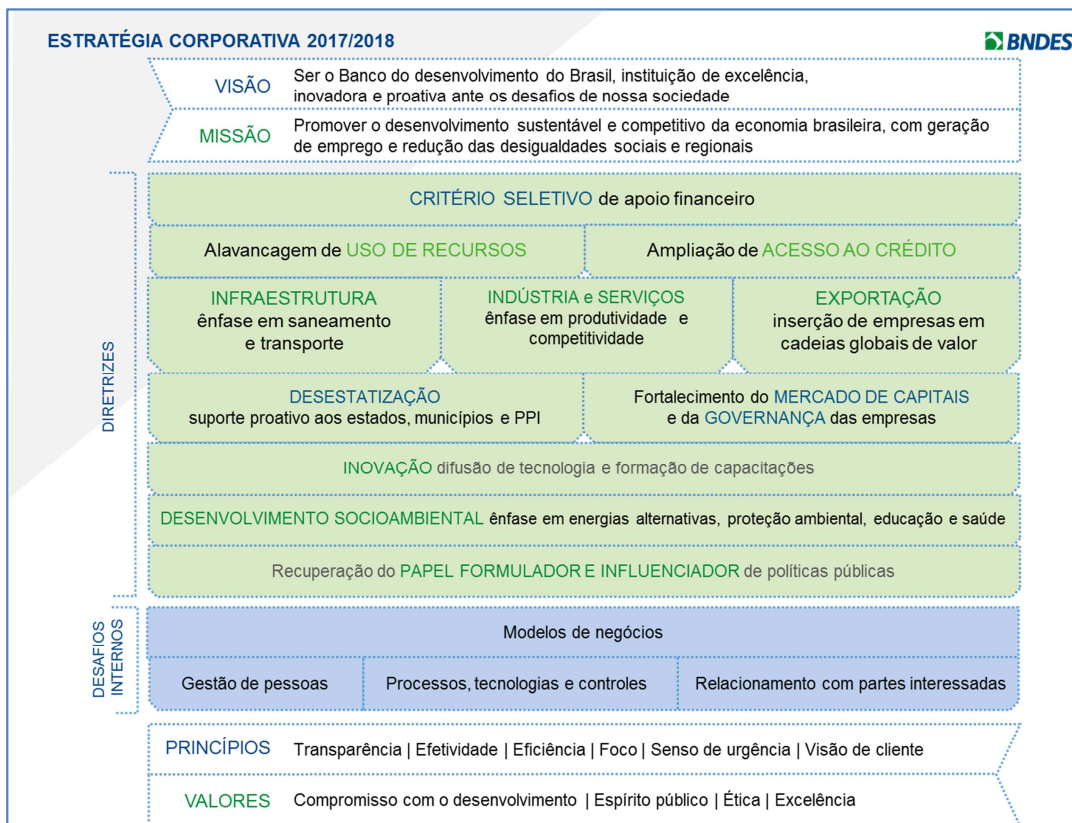
No âmbito do Planejamento Corporativo do BNDES, são suas principais referências Missão, Visão e Valores, conforme segue:

- Missão: Promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.
- Visão: Ser o Banco do desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e proativa ante os desafios da nossa sociedade.
- Valores: Ética, Espírito Público, Excelência e Compromisso com o Desenvolvimento.

O Planejamento Corporativo para 2017 é composto por 15 (quinze) Objetivos Estratégicos que estabelecem os principais direcionamentos para atuação do BNDES. Todos os Objetivos Estratégicos estão representados no Mapa Estratégico do BNDES, organizado em duas perspectivas: (i) Diretrizes; e (ii) Desafios Internos.

A seguir é apresentado o Mapa Estratégico Corporativo do BNDES.

Figura 1 - Mapa Estratégico Corporativo Vigente em 01/01/2017



Fonte: SSM/SAP

Com relação aos objetivos estratégicos, em particular aqueles associados à perspectiva “Diretrizes”, o principal desafio de 2017 esteve associado à busca de manutenção da contribuição do BNDDES nos campos ali enunciados, num contexto de retração econômica e posições cautelosas dos setores produtivos quanto à realização de investimentos. Diante desse quadro, cabe registrar que, não obstante a redução dos desembolsos realizados em 2017 face ao ano anterior, o BNDDES manteve significativo apoio às prioridades estratégicas da sua atuação, tais como Micro, Pequenas e Médias Empresas – MPME’s, como já demonstrado acima. O desempenho operacional do BNDDES apresentou resultado final impactado negativamente pela retração da demanda e fatores exógenos. Os resultados dos indicadores de desempenho do BNDDES na perspectiva “Diretrizes” são demonstrados no quadro a seguir:

**Quadro 1 – Desempenho Indicadores Estratégicos Corporativos**

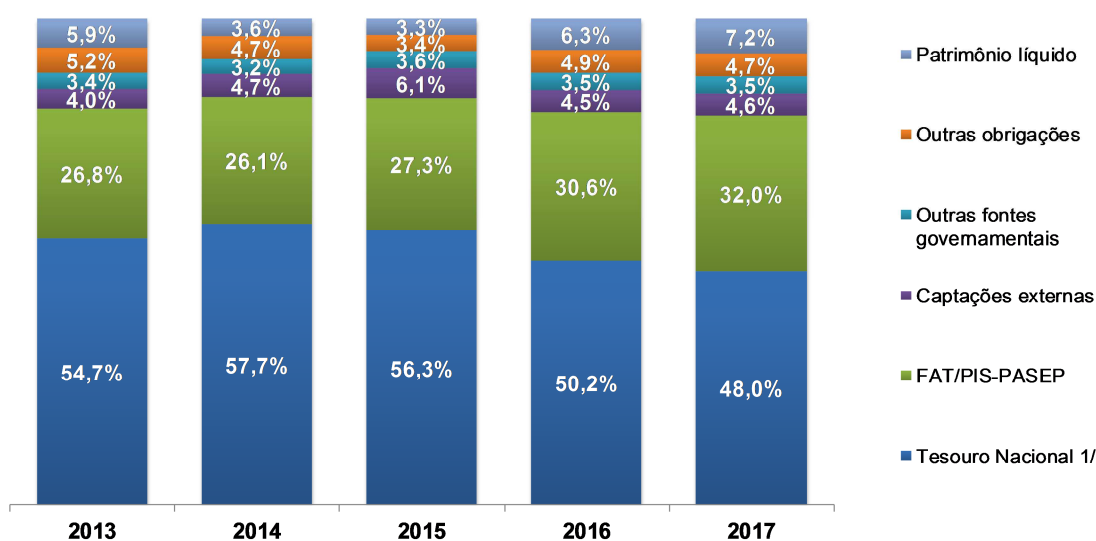
<b>Indicador</b> (Denominação)	<b>Real 2017</b> (Índice observado)	<b>Meta 2017</b> (Índice previsto)	<b>Perfor-mance</b> (Real 2017 / Meta 2017)	<b>Comentários</b>
Aprovações em temas prioritários	80,1%	70,0%	114,4%	Desempenho acima do esperado.
Avanço na adoção do Quadro de Resultados (QR)	99,0%	90,0%	110,0%	Desempenho acima do esperado.
Implementação planos ação p/ atendimento a recomendações dos órgãos de controle	90,6%	90,0%	100,7%	Desempenho conforme esperado.
Entrega de estudos de estruturação de projetos	70,0%	70,0%	100,0%	Desempenho conforme esperado.
Projetos de desenvolvimento de sistemas no prazo	74,7%	75,0%	99,6%	Desempenho conforme esperado.
Percentual de operações aprovadas em até 180 dias	34,3%	50,0	68,7%	Desempenho abaixo do esperado
Índice de Eficiência	16,02	22,92	130,10%	Desempenho acima do esperado.
Resultado da Carteira de Crédito (por R\$ mi, por empregado)	5,40	5	108,00%	Desempenho acima do esperado.
Qualidade da Carteira de Crédito	106,6%	107,7%	98,97%	Desempenho conforme esperado.
Spread Básico Médio das Contratações	71,80%	100%	71,80%	Desempenho abaixo do esperado

Fonte: SSM/SAP – BNDES

#### 1.4. Recursos para custeio das políticas públicas

O BNDES conta com diversas fontes de recursos para financiar investimentos de longo prazo na economia brasileira.

As fontes governamentais, como os fundos FAT e PIS-PASEP e o Tesouro Nacional, representam parcela significativa da estrutura de financiamento do BNDES, respondendo por 83,5% dos recursos em 31/12/17.



<sup>1/</sup> Inclui instrumentos elegíveis a capital principal.

Recursos de outros fundos governamentais como o Fundo da Marinha Mercante (FMM) e o Fundo de Investimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FI-FGTS), captações no exterior, via organismos multilaterais ou emissão de *bonds*, emissão pública de debêntures da BNDESPAR e Letras de Crédito do Agronegócio (LCA) complementam a estrutura de capital do BNDES.

- **Tesouro Nacional**

Desde 2010, com o crescimento dos repasses de recursos, o Tesouro Nacional se tornou a principal fonte de recursos do BNDES, responsável por 48% do passivo total em 31/12/17.

- **Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e Fundo PIS-PASEP**

Até 2009, parcela significativa da estrutura de financiamento do Banco esteve concentrada em dois fundos governamentais: PIS-PASEP e FAT.

Em 1988, a Constituição Federal, em seu artigo 239, determinou que pelo menos 40% da arrecadação do PIS-PASEP devem ser destinados ao financiamento de programas de desenvolvimento econômico através do BNDES, para não apenas proteger o trabalhador desempregado, mas gerar oportunidades de emprego. Em 1990, com a extinção do Fundo PIS-PASEP e a criação do FAT, a arrecadação das contribuições para o PIS-PASEP foi destinada ao FAT, que passou a constituir uma das principais fontes de recursos do BNDES.

Os recursos captados através dessa determinação constitucional são chamados “FAT Constitucional” e são remunerados pela TJLP<sup>3</sup>, no caso de financiamentos em reais, ou pela Libor mais variação do dólar, no caso de financiamentos à exportação. Como não há previsão de devolução do principal – salvo em caso de insuficiência de caixa do Fundo para custear os programas de seguro-desemprego e abono salarial –, mas apenas o pagamento periódico de juros (semestral), o saldo do FAT Constitucional é considerado dívida subordinada e parte dele é computada no cálculo do Patrimônio de Referência do BNDES. Trata-se de fonte permanente e segura, com custos compatíveis com o financiamento de longo prazo de investimentos em atividades produtivas.

Outra característica dos recursos do FAT Constitucional é o fato de o BNDES ter livre decisão sobre a aplicação dos seus recursos, desde que seja em programas de desenvolvimento econômico, conforme determina a Constituição Federal.

Além das transferências constitucionais, o BNDES capta recursos do FAT na forma denominada “FAT Depósitos Especiais”, que são remunerados pela TJLP a

---

<sup>3</sup> Com o advento da Lei Nº 13.483, de 21 de setembro de 2017, os recursos do Fundo de Participação PIS-Pasep, do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e do Fundo da Marinha Mercante (FMM) passam a ser remunerados pela Taxa de Longo Prazo (TLP), instituída pela própria lei em referência, a partir de 1º de janeiro de 2018.

partir da liberação dos empréstimos aos beneficiários finais, e pelos mesmos critérios aplicados às disponibilidades de caixa do Tesouro Nacional, atualmente a taxa Selic, no caso de recursos ainda não liberados aos beneficiários finais. Além da remuneração, é pago mensalmente um percentual de amortização.

Os recursos captados como “FAT Depósitos Especiais” são aplicados em programas e setores específicos, previamente determinados e aprovados pelo Conselho Deliberativo do FAT.

- **Captações externas**

Além de diversificar e complementar as fontes de recursos, as captações externas permitem diluir riscos, incentivar outros emissores brasileiros e estreitar o relacionamento com a comunidade financeira internacional.

Desde 1953, o BNDES capta recursos no mercado internacional por meio de operações de emissão de *bonds* e, desde 1972, através de empréstimos junto a organismos multilaterais, agências governamentais e outras instituições.

- **Emissão de títulos externos (*bonds*)**

Os *bonds* emitidos pelo BNDES têm juros prefixados determinados em processo de *bookbuilding* (procedimento de coleta de intenções de investimento para a formação do custo da emissão) e amortização de principal em parcela única. Sua principal vantagem é não determinar a destinação dos recursos, permitindo a ampliação no escopo de atuação do BNDES.

- **Operações com instituições multilaterais e agências governamentais**

As captações junto a organismos multilaterais e agências governamentais são realizadas com instituições parceiras como Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), *Japan Bank for International Cooperation* (JBIC), *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW), *Nordic Investment Bank* (NIB), *China*

*Development Bank (CDB), Agence Française de Développement (AFD), Swedish Export Credit Corporation (SEK) e Instituto de Crédito Oficial (ICO).*

Diferentemente das emissões de *bonds*, os recursos captados junto a essas instituições têm, geralmente, destinação específica a setores ou segmentos empresariais e devem atender às condições da instituição credora.

As principais vantagens dessas fontes são custo estável e prazo de financiamento mais longo em relação às demais captações de mercado, além de seu caráter anticíclico. Em momentos de escassez de recursos, marcados por crises internacionais ou por crises cambiais, os organismos mantiveram o nível de concessão de seus empréstimos.

- **Outros empréstimos no exterior**

São operações realizadas com instituições no exterior outras que não organismos multilaterais e agências governamentais, geralmente bancos comerciais ou grupo de bancos comerciais e/ou outras instituições.

- **Outras fontes governamentais**

Historicamente, o BNDES capta recursos através de fundos governamentais, na busca por fontes alternativas de recursos para apoio a projetos de investimento de longo prazo.

- **Fundo de Marinha Mercante (FMM)** - Destinado a prover recursos para o desenvolvimento da Marinha Mercante Nacional, bem como, complementarmente, para a construção de navios auxiliares e hidrográficos ou oceanográficos para a Marinha do Brasil, objetivando o atendimento das necessidades e segurança do transporte hidroviário.
- **FI-FGTS** - O FI-FGTS não representa fonte regular de recursos. Em dezembro de 2008, foram captados R\$ 7,0 bilhões para aplicação em



projetos de construção, reforma, ampliação ou implantação de empreendimentos de infraestrutura em rodovias, portos, hidrovias, ferrovias, energia, saneamento e aeroportos.

- **Outras obrigações**

- **Debêntures BNDESPAR** – Por meio de emissões públicas de debêntures da BNDESPAR, o BNDES contribui para o desenvolvimento do mercado brasileiro de renda fixa e se mantém alinhado à estratégia de diversificação de fontes de recursos;
- **Letras de Crédito do Agronegócio (LCA)** – O BNDES realiza leilões de Letras de Crédito do Agronegócio (LCA) junto a instituições habilitadas em plataformas eletrônicas de negociação;
- **Fundo Amazônia** – Os recursos do Fundo Amazônia são destinados ao financiamento de projetos para prevenção, monitoramento e combate ao desmatamento e de promoção da conservação e do uso sustentável das florestas no Bioma Amazônia.

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

A execução dos objetivos das políticas públicas, de forma geral, pode ser observada apreciando, nas tabelas a seguir, o desempenho das Políticas Operacionais do BNDES por meio dos desembolsos e das contratações em 2017:

**Tabela – Desembolso e Contratações em R\$**

Desembolso	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-oeste	Brasil
Agricultura	16.222.991	36.975.937	58.035.438	36.909.889	16.688.641	164.832.897
Indústria	419.857.134	1.528.195.549	4.480.791.685	1.190.835.421	700.254.786	8.319.934.576
Comércio	373.251	12.489.626	144.853.679	134.201.764	11.898.676	303.816.996
Outros serviços	1.284.306.939	9.201.269.331	6.676.579.433	1.477.221.525	1.757.253.143	20.396.630.372
Indireto	2.111.632.774	3.380.605.191	15.285.646.566	14.875.871.014	5.911.815.037	41.565.570.581
Total	3.832.393.089	14.159.535.634	26.645.906.801	17.715.039.613	8.397.910.284	70.750.785.421

**Contratações**

	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-oeste	Brasil
Agricultura	43.778.863	28.726.923	73.702.211	14.356.606	6.345.208	166.909.810
Indústria		1.118.346.627	5.951.963.263	1.366.669.644	376.287.069	8.813.266.603
Comércio			563.920	70.000.000	3.676.080	74.240.000
Outros serviços	522.973.295	9.189.292.587	6.430.686.780	991.668.124	554.785.018	17.689.405.804
Indireto	2.095.015.699	3.493.217.503	16.694.234.062	14.901.762.144	6.262.336.737	43.446.566.144
Total	2.661.767.857	13.829.583.640	29.151.150.236	17.344.456.517	7.203.430.111	70.190.388.362

Fonte: BNDES

A atuação do BNDES ocorre de forma ampla, como pode ser observado nos volumes contratados acima. Estes recursos são voltados para apoiar empresas, projetos, obras e serviços que se relacionem com o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Dentre estas aplicações, podemos destacar algumas, segundo as áreas temáticas do PPA:

**a) Infraestrutura**

No ano de 2017, o BNDES aprovou 2.530 MW de geração de energia elétrica renovável (2.303 MW em energia eólica, 150 MW em energia solar e 77 MW em Pequenas Centrais Hidrelétricas), representando o atendimento a 6,1 milhões de domicílios. Ressalte-se que as aprovações de projetos de energias alternativas representam 61% do total de projetos aprovados pela Área de Energia no ano de 2017. Adicionalmente, foram aprovados créditos para linhas de transmissão que representam cerca de 1.763 km a serem agregados ao sistema.

O desembolso para projetos de energia eólica tem crescido a taxas substanciais, tendo alcançado o montante de R\$ 7 bilhões em 2017, o que representou um crescimento de 100% comparado a 2016. No período de 2010 a 2017, a taxa de crescimento média foi de 36%.

Foram aprovados financiamentos para a duplicação, modernização e recuperação, e de cerca de 400 km de estradas e aquisição de 650 vagões na indústria nacional.

Foram entregues, oriundos da indústria nacional, 47 locomotivas, 445 vagões, 12 embarcações. Além disso, foram modernizados/ampliados 128 Km de rodovias e construídos 101 Km de ferrovias.

Em 2017, foram aprovadas operações de financiamento do BNDES beneficiando cerca de 115 mil pessoas que passarão a ter acesso às redes de água e esgoto.

## **b) Desenvolvimento produtivo e ambiental**

### **• Indústria, agricultura e serviços**

Em 2017, no apoio a Saúde, foram contratados R\$ 115 milhões para quatro projetos de inovação em saúde, com destaque para o apoio ao plano de investimento em inovação da empresa farmacêutica EMS, no valor de R\$ 76 milhões, que envolve desenvolvimento de medicamentos genéricos e inovações incrementais. Destaca-se o desembolso de R\$ 75 milhões em recursos não-reembolsáveis para o projeto de desenvolvimento da vacina tetravalente contra a Dengue, contratado em 2016 com a Fundação Butantan.

Para o setor de Óleo e Gás, foram aprovados a construção de 18 rebocadores em estaleiros dos municípios do Guarujá (SP) e Itajaí (SC) e para a implantação de um estaleiro de reparos e manutenção de embarcações de médio porte, em São João da Barra (RJ), totalizando um apoio do BNDES no montante de R\$ 658,1 milhões.

As cooperativas agroindustriais receberam mais de R\$ 2,5 bilhões, sendo que dentre as finalidades destes investimentos estão a implantação e modernização de unidades de beneficiamento de grãos, armazéns, matrizeiros, unidades produtoras de leitões, fábricas de rações e frigoríficos de aves e suínos.

### • **Exportação**

No apoio à comercialização externa de máquinas e equipamentos, a Linha BNDES Exim Automático manteve a trajetória de crescimento dos últimos anos. Em 2017, a Linha atingiu o recorde de 121 operações aprovadas, apoiando 62 exportadores, próximo ao dobro do ano anterior. O resultado alcançado está associado às ações de fomento no Brasil e no exterior, além das melhorias que viabilizaram mais operações com as MPMEs. Atualmente, a carteira da Linha é de US\$ 250 milhões de exportações apoiadas, com mais 100 exportadores atendidos, sendo 40% de MPMEs.

Já no apoio à comercialização externa de máquinas e equipamentos, a Linha BNDES Exim Pós-Embarque Bens e Aeronaves foi responsável pelo apoio a exportação de 25 aeronaves, totalizando um valor de USD 662 Milhões.

### • **Desenvolvimento socioambiental**

No ano de 2017, o BNDES aprovou oito projetos visando ao aumento da cobertura vegetal com espécies nativas do bioma Mata Atlântica e ao fortalecimento da estrutura técnica e de gestão da cadeia produtiva do setor de restauração ecológica, em decorrência da chamada para o “Apoio a Projetos de Restauração Ecológica no Bioma Mata Atlântica – Foco 01/2015”. Esses projetos aprovados em 2017, na modalidade de apoio não reembolsável do BNDES Fundo Social, totalizam aproximadamente R\$ 26 milhões para restauração de cerca de 2,3 mil hectares. O Fundo Amazônia aprovou 12 projetos em 2017.

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

Os financiamentos do BNDES para micro, pequenas e médias empresas (MPME) tiveram acréscimo de 9% em 2017 e fecharam o ano em R\$ 29,7 bilhões. O valor representa 42% de todos os empréstimos do banco, R\$ 70,8 bilhões, e é recorde da participação das empresas desse porte nos financiamentos desembolsados. Considerados somente os setores de indústria, agropecuária e comércio e serviços (ou seja, desembolsos exclusive infraestrutura, exportações e

administração pública) a participação MPME nos desembolsos atingiu 64%. As MPMEs têm tendência de representar, no futuro, a parcela majoritária do total financiado pelo BNDES, em decorrência do lançamento recente de ferramentas para aumentar a capilaridade do crédito de investimento e de capital de giro, como o Canal do Desenvolvedor MPME e o BNDES Online.

O Programa BNDES Giro, lançado em agosto de 2017, tem se destacado entre os principais programas voltados às micro, pequenas e médias empresas. Foram liberados R\$ 7,1 bilhões em 2017, valor 164% superior ao desembolsado em 2016 (os números incluem o seu antecessor, o BNDES Progeren).

Em 2017, o Cartão BNDES desembolsou R\$ 2,68 bilhões, queda de 52,4% em relação ao ano de 2016, resultado decorrente quase na sua totalidade pelo recuo de 73,3%, no desembolso dos bancos públicos, enquanto o desembolso dos bancos privados teve uma ligeira queda de 1,6%. Cabe destacar que os bancos cooperativos aumentaram o desembolso em 34,3%, ampliando a participação nos desembolsos do Produto de 2,0% em 2016 para 5,6% em 2017.

Em 2017, no Produto BNDES Microcrédito, o BNDES desembolsou em torno de R\$ 77,6 milhões e apoiou mais de 204 mil microempreendedores, pessoas naturais e jurídicas, por meio das Instituições do Microcrédito Produtivo Orientado (IMPO).

#### • **Carteira de fundos**

Em 2017, foram aprovados R\$ 217 milhões em investimentos dos Fundos de Inovação da Carteira (R\$ 105 milhões da BNDESPAR) para 40 empresas inovadoras.

Em 31/12/2017, a carteira de fundos da BNDES era composta por 40 fundos ativos, com um patrimônio comprometido pela BNDESPAR de aproximadamente R\$ 3,0 bilhões. Considerando os valores dos demais investidores, o patrimônio comprometido agregado desses fundos é de R\$ 15,7 bilhões, o que representa um efeito multiplicador de investimentos desta natureza em uma proporção de 4:1 (a

cada R\$ 1,00 investido pelo BNDES, R\$ 4,30 são investidos por outros investidores).

<b>Carteira Ativa por Setor (em R\$ milhões nominais)</b>							
<b>Foco do Fundo</b>	<b>PC BNDES</b>	<b>PC Fundos</b>	<b>Nº de fundos</b>	<b>Empresas aprovadas</b>	<b>Valor Aprovado (BNDES)</b>	<b>Valor Aprovado (Fundos)</b>	<b>Aprov. / PC</b>
Infraestrutura	1.046	9.397	7	52	884	6.704	85%
Meio Ambiente	348	921	3	13	263	745	76%
Inovação	861	1.672	14	159	406	873	47%
Agronegócio	227	1.136	2	15	167	834	73%
Governança	192	1.231	5	23	140	839	73%
Educação	120	800	1	3	18	120	15%
Regional	108	372	2	6	22	120	21%
Alimentos	20	93	1	6	16	72	78%
Cinema	38	63	5	6	13	21	35%
<b>Total</b>	<b>2.960</b>	<b>15.684</b>	<b>40</b>	<b>283</b>	<b>1.930</b>	<b>10.328</b>	<b>65%</b>

#### • Prestação de garantias

O FGI apoiou com sua garantia financiamentos no valor aproximado de R\$ 1,1 bilhão em 2017, o que resultou em uma posição líquida de quase R\$ 1 bilhão em volume financiado\* com garantia do Fundo em 2017, representando crescimento expressivo em relação a 2016 tanto em valores quanto em quantidade de operações, conforme observado na tabela a seguir.

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>VARIAÇÃO (%)</b>
VLR. FINANCIADO* (R\$ MIL)	609.199	984.336	<b>61,6</b>
VLR. GARANTIDO* (R\$ MIL)	452.486	750.380	<b>65,8</b>
Nº DE OPERAÇÕES*	2.560	4.420	<b>72,7</b>

\* considera o efeito de cancelamentos ocorridos no período de operações provenientes de período anterior.

Mais de 60% dos tomadores de crédito em operações de repasse garantidas pelo Fundo até o final de 2017 foram novos entrantes, ou seja, nunca haviam acessado crédito do BNDES anteriormente à primeira operação garantida.

### **c) Social e segurança pública**

Foi aprovada operação no valor de R\$ 100 milhões para implantar mais de 6.800 tecnologias sociais de acesso à água para a produção de alimentos em benefício de famílias rurais de baixa renda atingidas pela seca ou falta regular de água no semiárido brasileiro, em 68 municípios de nove estados, com a finalidade de promover o acesso à água para o consumo humano e animal e para a produção de alimentos, por meio de implementação de tecnologias sociais, destinado às famílias rurais de baixa renda atingidas pela seca ou falta regular de água.

A Linha de Investimentos Sociais de Empresas (Linha ISE), criada em 2006, financia projetos e programas sociais realizados por empresas, associações e fundações de todos os portes, em todos os estados brasileiros. Em 2017, desembolsamos R\$ 88 milhões na Linha ISE, e as novas contratações somaram R\$ 97 milhões – um aumento de 4% em relação ao valor contratado no ano anterior.

### **1.6. Comentários dos administradores**

O ano de 2017 marcou o fim de dois anos consecutivos de retração da atividade econômica, com o PIB expandindo-se 1,0%. No entanto, diferentemente do que sugeriam os indicadores mensais de atividade, o crescimento foi perdendo tração ao longo do ano, com uma expansão de apenas 0,1% no quarto trimestre de 2017.

No mercado de trabalho, a taxa de desemprego mostrou trajetória de queda ao longo de 2017, com recuperação dos salários reais. Todavia, houve deterioração da qualidade do emprego, com ganho de participação do setor informal. A recuperação do emprego e da renda tem impactado positivamente o crédito para as famílias, muito embora a situação ainda seja delicada no que tange ao crédito para as empresas.

O contexto internacional foi de ampla liquidez global. Apesar de o FED estar em processo de elevação (gradual) de suas taxas de juros, os principais bancos centrais do mundo ainda estão com suas políticas monetárias em terreno

expansionista. Isso não apenas tem contribuído para uma aceleração da taxa de crescimento mundial, como mantém elevado o grau de apetite a risco por ativos financeiros das economias emergentes, gerando impactos positivos nos preços dos ativos (prêmios de risco, bolsa de valores, câmbio e juros longos).

Por fim, as contas externas continuam mostrando um excelente desempenho, especialmente no que tange à balança comercial, que fechou o ano de 2017 com saldo comercial recorde de US\$ 67,1 bilhões. O déficit em transações correntes foi o menor em dez anos e encerrou 2017 em US\$ 9,8 bilhões (0,48%) do PIB. Já os investimentos diretos líquidos no país (IDP) continuam apresentando níveis elevados e são mais do que suficientes para cobrir o déficit em transações correntes, tornando negativa a necessidade de financiamento externo (NFE) do país.

No âmbito de sua contribuição para o crescimento da economia brasileira, o BNDES desembolsou R\$ 71 bilhões em diversas áreas, conforme citado anteriormente, com destaque para o lançamento do Programa BNDES Giro que buscou a manutenção da atividade econômica e da geração de empregos.

Com a alteração do cenário macroeconômico e a retração do crédito, o ano de 2017 apresentou diversos desafios, como, por exemplo, a diminuição da demanda por recursos do Banco, que estimulou o lançamento de diversas iniciativas para estimular o crédito e aproximar o BNDES dos seus clientes, como pode ser destacado a seguir:

- o estudo em Internet das Coisas para o diagnóstico e a proposição de um plano de ação estratégico para o país neste segmento, em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC);
- o primeiro Fundo de Venture Debt brasileiro para apoio a pequenas e médias empresas inovadoras. A iniciativa faz parte do esforço do BNDES para apoiar o desenvolvimento do mercado de crédito corporativo de longo prazo. Os objetivos principais da iniciativa são facilitar o acesso ao



crédito pelas micro, pequenas e médias empresas, alongar prazos de financiamento, reduzir taxas de juros e flexibilizar garantias, através do investimento em Fundos de Crédito Corporativo privados, em parceria com outros investidores institucionais;

- o Canal do Desenvolvedor MPME, em Julho de 2017, uma plataforma digital que simplifica, agiliza e amplia o acesso aos recursos do BNDES, que já recebeu mais de 20 mil propostas de financiamento que geraram mais de 50 mil encaminhamentos aos Agentes Financeiros credenciados; e
- o BNDES Online, que iniciou sua operação, também, em julho de 2017, provendo suporte às operações dos programas agrícolas do governo federal, que eram encaminhadas ao BNDES pelo antigo sistema PGA. O BNDES Online inaugurou uma nova fase em termos de velocidade e nível de segurança das operações, uma vez que possibilita a aprovação em segundos.

O processo de renovação do BNDES não parou nestas iniciativas, a nova forma de atuação do BNDES começou a ser definida no último trimestre de 2017 por meio de uma grande reflexão estratégica que irá construir as bases para a atuação do BNDES para os próximos anos.

## 2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conforme mencionado anteriormente, todas as informações divulgadas na presente Carta se referem a informações do Sistema BNDES, que considera o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e suas subsidiárias, exceto quando indicado em contrário.

### 2.1. Atividades desenvolvidas

O BNDES, criado pela Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952, é uma empresa pública controlada direta e integralmente pelo Governo Federal, vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP conforme o disposto na Lei nº 13.341/2016, artigo 7º, parágrafo único, inciso IV.

É o principal instrumento do Governo Federal para financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia brasileira através do apoio a programas, projetos, obras e serviços que se destinam a fomentar o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Seus principais objetivos são:

- apoiar programas, projetos, obras e serviços que se relacionem com o desenvolvimento econômico e social do País; e
- estimular a iniciativa privada, sem prejuízo de apoio a empreendimentos de interesse nacional a cargo do setor público.

Para sua atuação, o BNDES conta também com duas subsidiárias integrais: a BNDESPAR e a FINAME, que, juntas com o BNDES, formam o chamado Sistema BNDES.



Financiamento de investimentos de longo prazo

100% ↓

↓ 100%

---

**BNDESPAR**

**FINAME**

A BNDES Participações S.A. (BNDESPAR) atua no financiamento a projetos tanto via participação acionária como via instrumento de dívida com objetivo de:

- realizar operações visando à capitalização de empreendimentos controlados por grupos privados, observados os planos e políticas do BNDES;
- apoiar empresas que reúnam condições de eficiência econômica, tecnológica e de gestão e, ainda, que apresentem perspectivas adequadas de retorno para o investimento, em condições e prazos compatíveis com o risco e a natureza de sua atividade, e o desenvolvimento de novos empreendimentos, em cujas atividades se incorporem novas tecnologias;
- contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais, por intermédio do acréscimo de oferta de valores mobiliários e da democratização da propriedade do capital de empresas; e
- administrar carteira de valores mobiliários, próprios e de terceiros.

A Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME) apoia a expansão e a modernização da indústria brasileira, fornecendo crédito através também de intermediários financeiros para a compra de máquinas e equipamentos produzidos no Brasil, além de financiar importações e exportações.

Em 2009, foi criada a BNDES Limited, subsidiária integral com sede em Londres, Inglaterra, com o objetivo de aumentar a visibilidade do BNDES junto à comunidade financeira internacional e auxiliar de maneira mais efetiva as empresas brasileiras que estão em processo de internacionalização ou aquelas que buscam oportunidades no mercado internacional. No entanto, com o objetivo de concentrar todas as atividades internacionais do BNDES no Brasil, foram iniciados os procedimentos visando o encerramento das atividades da subsidiária,, conforme deliberação da Diretoria do BNDES em agosto de 2016, aprovada pelo Conselho de Administração em novembro do mesmo ano.

A sede legal do BNDES é em Brasília/DF e a sede administrativa, no Rio de Janeiro/RJ. Possui escritórios em São Paulo/SP e Recife/PE. As atividades dos escritórios de Montevideu/Uruguai e Joanesburgo/África do Sul também foram encerradas, conforme decisão da Diretoria do BNDES, de 12/07/16.

A seguir são apresentadas as diretrizes estratégicas que orientaram o BNDES em relação a projetos, captação e aplicação de recursos financeiros e suas funções e planos de ação exercício de 2017:

- **Integração horizontal de políticas** – adoção de políticas de crédito horizontais, equilibrando os impactos econômicos, sociais e ambientais dos projetos;
- **Expansão do acesso ao crédito** – incentivo contínuo ao empreendedorismo, com foco no aumento da competitividade de micro, pequenas e médias empresas e na inclusão econômica e social por meio do microcrédito;
- **Seletividade do apoio financeiro** – incentivo a projetos com retorno social maior do que privado por meio de uma seleção criteriosa dos tipos de financiamento a serem realizados com Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP);
- **Ampliação das funções** – uso do potencial da realização de outras funções além do financiamento, podendo atuar também como fiador ou junto com o mercado de capitais na estruturação de transações, ou usar nossa experiência para coordenar processos de privatização;
- **Priorização da competitividade e da produtividade** - concentração no aumento da produtividade e da competitividade do Brasil, investindo em saneamento, energia e transporte, além de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica por meio de usinas hidrelétricas e termelétricas e energia renovável. Esses investimentos visam a reduzir as desigualdades regionais e aumentar a produtividade e a competitividade global do Brasil;

- **Inovação** - aumento da competitividade da economia brasileira e destaque da participação do Brasil na economia global, apoiando investimentos que promovam a inovação tecnológica, transformando a pesquisa em resultados financeiros e melhorando processos de produção e de qualidade do produto;
- **Integração de empresas brasileiras em cadeias globais de produção** - promoção de exportação coerente com nossas outras diretrizes, com foco na expansão do acesso ao crédito na economia brasileira e incentivo à competitividade e produtividade das empresas brasileiras globalmente;
- **Suporte proativo para estados, municípios e o Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) na privatização** - de maneira complementar à orientação de incentivar a competitividade e a produtividade, o BNDES desenvolverá seu papel como agente facilitador e estruturador para operação das concessões e privatização dos bens públicos;
- **Fortalecimento do mercado de capitais e da governança corporativa** – desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio de instrumentos como debêntures e fundos de participação para implementação de projetos e melhores práticas de governança corporativa;
- **Responsabilidade social (ênfase em energias alternativas, proteção ambiental, saúde e educação)** – foco em projetos com externalidades positivas nos desafios sociais e ambientais enfrentados pelo Brasil e que, idealmente, combinem máxima competitividade e produtividade com sustentabilidade econômica, social e ambiental; e
- **Recuperação do papel de formulador e influenciador de política pública brasileira** – ênfase no papel de formulador de ideias e na influência no desenvolvimento de políticas públicas no Brasil.

Destaca-se que a nova Estratégia Corporativa do BNDES referente ao período de 2018 a 2023, que contempla a identidade institucional, missões de desenvolvimento e as diretrizes estratégicas, e a Análise de Riscos e Oportunidades dessa Estratégia, foram aprovadas pela Diretoria do BNDES em 29/01/18 e pelo Conselho de Administração do BNDES em 09/03/18.

Com o objetivo de atender as diretrizes estratégicas, o BNDES possui como principais atividades:

- (i) **Apoio financeiro** - apoio financeiro a projetos de investimentos em todo o Brasil, à aquisição e exportação de bens e serviços e a outros tipos de empreendimentos em diversos setores, por meio de financiamentos de longo prazo e operações no mercado de capitais.

Os principais instrumentos de apoio financeiro do BNDES são:

- a) **Financiamentos:** concedidos diretamente a clientes ou realizados por intermédio de instituições financeiras credenciadas, tais como bancos comerciais, e a empresas de todos os portes segundo a finalidade do investimento, como a aquisição de máquinas ou um projeto de modernização ou expansão dos negócios;
- b) **Financiamento de setores específicos via fundos:** fundos em que a origem dos recursos e a regulamentação para o apoio são externas. Nesse caso, o BNDES somente aplica os recursos por meio de produtos específicos, como ocorre com o Fundo da Marinha Mercante (FMM) e Fundo Clima.

O BNDES também apoia financeiramente, por meio de fundos de recursos não reembolsáveis, projetos de caráter social, cultural, ambiental, científico e tecnológico, complementando o apoio financeiro reembolsável para esses temas estratégicos. Os recursos têm origem em parte do lucro do BNDES, como é o caso do Fundo

Social, ou em doações externas, como o Fundo Amazônia, do qual o BNDES é gestor.

Há ainda fundos garantidores, que complementam garantias de financiamentos do BNDES, como o Fundo de Garantia à Exportação (FGE) e o Fundo Garantidor para Investimentos (FGI), importante instrumento para ampliar o acesso ao crédito das micro, pequenas e médias empresas. Nesse caso, não há desembolsos para as operações, apenas pagamentos ao agente financeiro que assumiu o risco de crédito nos casos de inadimplência;

- c) **Mercado de capitais:** subscrição em emissões públicas ou privadas de ações ou outros valores mobiliários conversíveis ou permutáveis em ações ou de qualquer modo transformáveis, resgatáveis ou lastreados em ações, com destaque para debêntures de mercado e de projetos de infraestrutura inscritas em ofertas primárias e investimentos em fundos de investimentos com foco em regiões, setores ou portes de empresa específicos que o BNDES deseja estimular; e
  - d) **Cartão BNDES:** um dos instrumentos mais importantes do apoio do BNDES às micro e pequenas empresas, inclusive microempreendedores individuais. Trata-se de crédito rotativo, pré-aprovado, para aquisição de bens e serviços credenciados no portal de operações do cartão. O cartão é emitido por agentes financeiros credenciados pelo BNDES e a emissão se dá por meio de bandeiras de cartão de crédito parceiras. É do banco emissor (escolhido pelo cliente) a responsabilidade pela análise e aprovação do crédito, a cobrança de prestações, a aplicação de tarifas, a solicitação de garantias e toda gestão do uso do cartão.
- (ii) **Estruturação de projetos** – apoio a projetos de desestatização, sob diversas formas, como concessões públicas, parcerias público-privadas ou

privatizações, de qualquer esfera de governo, participando das várias etapas do processo, tais como, a contratação de estudos e pesquisas de viabilidade, o lançamento de edital e a efetiva licitação pública e outorga à iniciativa privada;

(iii) **Formulação de políticas públicas** – como banco de desenvolvimento vinculado ao Governo Federal, o BNDES tem sido convocado frequentemente a apoiar tecnicamente a elaboração de políticas públicas em diversos setores, o que faz o BNDES buscar o constante aprimoramento de suas políticas operacionais a fim de melhor contribuir para as políticas públicas brasileiras. Por meio de sua atuação, o BNDES induz a implementação de projetos com benefícios sociais relevantes, oferecendo-lhes condições de financiamento mais favoráveis. Utiliza seu conhecimento técnico e setorial de modo a contribuir para a formulação e o aperfeiçoamento das políticas públicas do país; e

(iv) **Produção de conhecimento** – produz regularmente análises de economia, dos setores econômicos e do desenvolvimento nacional, que servem como base para sua atuação e como referência para os interessados no tema. Também apoia, com recursos não reembolsáveis, estudos técnicos ou pesquisas de terceiros sobre temas específicos relacionados ao desenvolvimento econômico e social do Brasil e de outros territórios que ofereçam oportunidades para empresas brasileiras.

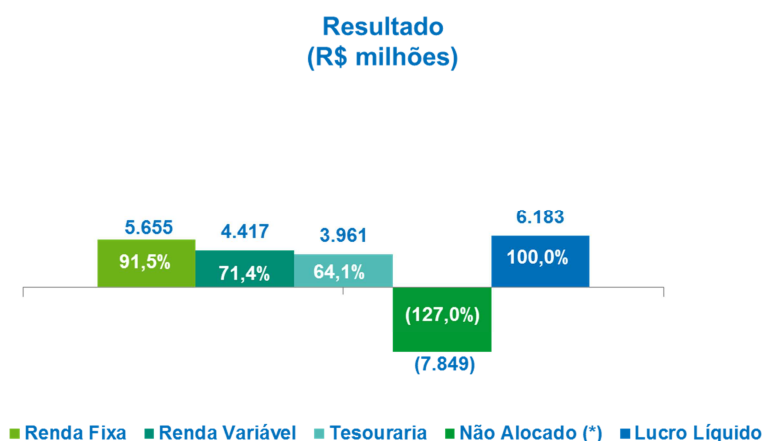
A geração de receita e de resultado das atividades do BNDES é analisada sob a perspectiva dos seguintes segmentos de negócios:

- **Renda Fixa:** compreende a maior parte das atividades de apoio financeiro (financiamentos, financiamentos a setores específicos via fundos, cartão BNDES e os investimentos em debêntures do mercado de capitais) e as atividades de estruturação de projetos e produção de conhecimento (recursos não reembolsáveis);



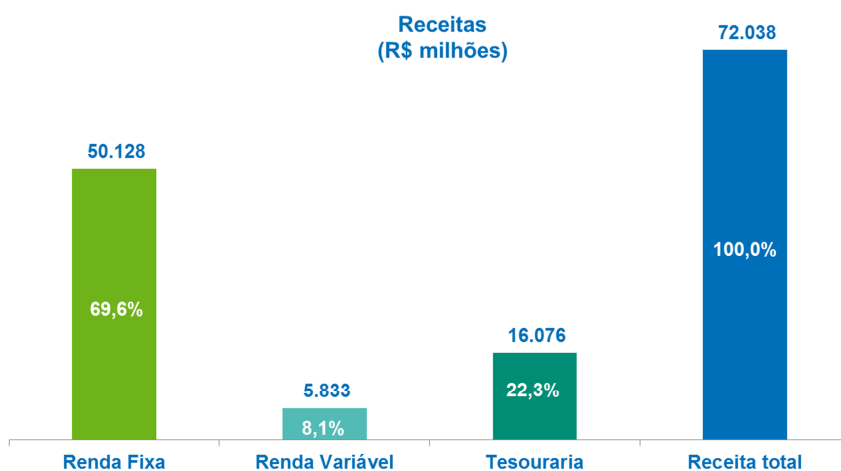
- **Renda Variável:** compreende as operações no mercado de capitais, exceto os investimentos em debêntures; e
- **Tesouraria:** atuação de forma complementar aos segmentos de renda fixa e variável que, ao buscar maximizar o retorno dos recursos disponíveis, garante custos competitivos às operações dos outros segmentos sem comprometimento de nossa rentabilidade.

No gráfico a seguir são apresentados os lucros ou prejuízos dos segmentos de negócio do BNDES e as respectivas participações no lucro líquido em 2017.



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

No gráfico abaixo são apresentadas as receitas dos segmentos de negócio do BNDES e as respectivas participações na receita líquida em 2017.



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

### ***POLÍTICAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS***

A estrutura de gerenciamento de risco e de controles internos do BNDES é composta pelo Conselho de Administração; Diretoria; Comitê de Gestão de Riscos; Subcomitês de Gestão de Risco de Mercado, de Risco de Crédito e de Risco Operacional e Controles Internos; unidades dedicadas ao gerenciamento de riscos; e Departamento de Validação da Área de Controladoria.

O Comitê de Gestão de Riscos (CGR) é responsável, dentre outras atribuições, por:

- (i) Acompanhar o ambiente regulatório no qual o BNDES está inserido relativo à gestão de riscos e controles internos;
- (ii) Avaliar o ambiente de riscos do BNDES;
- (iii) Avaliar e aprovar metodologias e estratégias para gestão de riscos e controles internos e encaminhar, quando for pertinente, para deliberação da Diretoria;
- (iv) Analisar e encaminhar para deliberação da Diretoria as Políticas de Gestão de Riscos, de Gestão de Continuidade de Negócios e de Controles Internos e, quando for pertinente, demais políticas elaboradas pela Área de Integridade e Gestão de Riscos (AGR);
- (v) Acompanhar o cumprimento das Políticas de Gestão de Riscos, de Gestão de Continuidade de Negócios, de Controles Internos e demais políticas elaboradas pela AGR vigentes; e
- (vi) Apreciar e encaminhar para deliberação da Diretoria o Relatório do Processo Interno de Avaliação de Adequação de Capital (ICAAP).

O CGR é composto, com direito a voto, pelo Presidente e Diretores do BNDES e, sem direito a voto, pelo Chefe do Gabinete da Presidência e o Superintendente da Área de Integridade e Gestão de Riscos. O Diretor responsável pela gestão de riscos do BNDES é o coordenador do CGR.

Cada Subcomitê, por sua vez, é constituído por um conjunto preestabelecido de superintendentes e, além disso, são convidados a participar das reuniões os superintendentes de todas as Áreas que tiverem relação com os assuntos na pauta de cada reunião. Os Subcomitês têm por principal objetivo avaliar metodologias e estratégias para gestão de riscos e controles internos. As principais atribuições dos Subcomitês são:

- (i) Avaliar as metodologias e estratégias para gestão de riscos e controles internos, e encaminhar, quando for pertinente, para apreciação do CGR;
- (ii) Avaliar, propor e revisar os limites de exposição aos riscos mediante análise das informações produzidas pela AGR, e encaminhar para o CGR;
- (iii) Analisar os trabalhos relativos à gestão de riscos e controles internos, com vistas a ratificar, alterar ou recomendar ações de tratamento e/ou aprimoramento dos controles, e acompanhar sua implementação pelas Unidades envolvidas;
- (iv) Monitorar a exposição ao risco e a alocação de capital;
- (v) Analisar e encaminhar ao CGR as Políticas de Gestão de Riscos, de Gestão de Continuidade de Negócios e de Controles Internos e, quando pertinente, demais políticas elaboradas pela AGR;
- (vi) Colaborar para a disseminação da cultura de gestão de riscos e de controles internos; e
- (vii) Informar ao Comitê Gerencial, quando for pertinente, os assuntos a serem encaminhados para deliberação do CGR.

O Conselho de Administração e a Diretoria são os colegiados responsáveis pela aprovação das Políticas Corporativas de Gestão de Riscos, de *Compliance* e de Controles Internos, que formalizam o processo de gestão dos riscos de crédito, mercado, liquidez e operacional no BNDES e em suas subsidiárias, bem como os processos de gestão de *compliance* e de controles internos. Essas políticas são revisadas anualmente, sendo a última atualização aprovada nas Decisões do Conselho de Administração de 07/11/17.

Dentre as Políticas de Gerenciamento de Riscos, *Compliance* e Controles Internos das empresas do BNDES, destacamos:

- Gestão de Risco de Crédito;
- Gestão de Risco de Mercado;
- Gestão de Risco de Liquidez;
- Gestão de Risco Operacional e Controles Internos;
- Gestão de Continuidade nos Negócios;
- *Compliance*;
- Classificação de Operações na Carteira de Negociações;
- Anticorrupção;
- Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo;
- Divulgação de Informações de Gestão de Riscos;
- Monitoramento de Risco de Mercado;
- Monitoramento de Risco de Liquidez; e
- Gerenciamento de Capital.

i) Principais riscos para os quais se busca proteção:

• **Risco de Crédito**

A proteção ao risco de crédito busca evitar a ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento, pelo tomador ou contraparte, de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados, à desvalorização de contrato de crédito decorrente da deterioração na classificação de risco do tomador, à redução de ganhos ou remunerações, às vantagens concedidas na renegociação e aos custos de recuperação.

A estrutura de gestão de risco de crédito do BNDES está centrada basicamente na Área de Crédito (AC), na Área de Integridade e Gestão de Riscos (AGR), por meio do Departamento de Gestão de Risco de Crédito, no Comitê de Enquadramento, Crédito e Mercado de Capitais (CEC); no Comitê de Gestão de Riscos (CGR); e no Subcomitê de Gestão de Risco de Crédito (SCGRC).

O CEC é composto por superintendentes e possui como atribuição apreciar os pedidos de colaboração financeira constantes das Consultas submetidas e decidir sobre seu enquadramento nas Políticas Operacionais, com comunicação à Diretoria e recomendação às Áreas sobre as condições para a estruturação das operações. Entre as responsabilidades do CEC estão: aprovar a classificação de risco de empresas, instituições financeiras, Estados, Distrito Federal, Municípios e outras entidades, atuais ou potenciais clientes; e apreciar e submeter à decisão da Diretoria as propostas de estabelecimento de limites de crédito para empresas e grupos econômicos, para agentes financeiros e demais instituições financeiras no País e no exterior que atuem como garantidores do retorno dos direitos creditórios do BNDES.

A AC tem como principais atribuições analisar e acompanhar o perfil dos ativos de risco próprio, administrar e controlar a exposição de risco junto a empresas e instituições financeiras. Para elaborar e gerenciar as classificações de risco das empresas, instituições financeiras, Estados, Municípios e outros, e para gerenciar os limites de crédito das empresas, instituições financeiras e grupos econômicos, a AC avalia e acompanha o desempenho econômico-financeiro e as atividades dos beneficiários, as informações cadastrais de pessoas físicas e jurídicas vinculadas às operações, assim como os bens oferecidos em garantia das operações a contratar e contratadas. No caso de operações de curso problemático, a AC analisa, acompanha e, caso necessário, repactua estas operações.

O Departamento de Gestão de Risco de Crédito da AGR possui como principais atividades: monitorar as perdas financeiras potenciais decorrentes dos riscos de crédito em relação aos níveis de exposição aprovados pela Diretoria e pelo Conselho de Administração; monitorar a evolução das exposições frente aos limites regulamentares externos e internos e das provisões para devedores duvidosos, considerando seus impactos em nossos resultados; propor metodologia e acompanhar o consumo de capital regulatório sensibilizado pelo potencial risco de crédito e os requerimentos futuros de capital de acordo com o perfil de risco projetado no plano estratégico. Adicionalmente, são produzidos cálculos gerenciais dos componentes de risco de crédito. Por fim, cabe ao departamento avaliar o

sistema de gestão de risco de crédito e propor ações de melhoria nas políticas, regras e parâmetros de crédito e provisão sempre que identificadas oportunidades ou desvios em relação aos níveis aceitáveis de risco.

O objetivo primordial do processo de gerenciamento de risco de crédito é o de garantir que as diferentes exposições a risco de crédito estejam alinhadas às metas definidas pela Diretoria e pelo Conselho de Administração, bem como estejam em consonância com os requisitos prudenciais estabelecidos pelo Conselho Monetário Nacional. Atualmente, foram definidos limites de exposição e metas de concentração, rentabilidade, inadimplemento, entre outros.

A identificação, avaliação e monitoramento das exposições a risco de crédito são realizados tanto individualmente, para cada subsidiária do Sistema BNDES, como também em termos consolidados. O processo busca assegurar que a comunicação acerca de eventuais exceções às políticas, procedimentos e limites seja realizada tempestivamente à Alta Administração, de modo a possibilitar a implementação das ações mitigadoras ou corretivas apropriadas a cada caso.

A estratégia da instituição associada à gestão de risco de crédito estabelece os critérios e parâmetros que determinam limites de financiamento aos investidores e limites de concentração. Para os limites de financiamento, o principal critério está relacionado ao rating do beneficiário e os parâmetros incluem o ativo total da empresa ou do grupo econômico, no caso do setor privado, e a receita corrente líquida, para entidades do setor público. Os limites de concentração são estabelecidos em função das maiores exposições do Banco.

A gestão de risco de crédito no BNDES permeia todo o processo de concessão, monitoramento, cobrança e recuperação de crédito associado a cada um dos projetos de financiamento.

Os principais processos associados ao gerenciamento do risco de crédito são: classificação de risco, que dispõe de metodologia desenvolvida internamente; análise cadastral; provisões para créditos de liquidação duvidosa, em acordo com

os critérios definidos pela Resolução CMN nº 2.682/99; acompanhamento da carteira e monitoramento de limites de exposição; gestão das garantias, que compreende, entre outros aspectos, a seleção e constituição de garantias, a avaliação, o controle do seguro de bens dados em garantia, registro das garantias em sistemas e avaliação de liberação; recuperação de créditos (inadimplemento e operações em curso problemático); e apuração do capital regulatório – parcela  $RWA_{CPAD}$ , enviada ao BACEN, mensalmente, através do Demonstrativo de Limites Operacionais (DLO).

Embora diversos instrumentos garantidores sejam aceitos pelo BNDES, apenas quatro são utilizados como mitigadores de risco de crédito para o cálculo do capital regulatório ( $RWA_{CPAD}$ ). A Circular BACEN nº 3.644/13 autoriza a adoção de fatores de mitigação do risco de crédito específicos para o saldo devedor coberto por estes instrumentos.

A mensuração destes instrumentos é realizada por meio de ferramenta específica, a partir da extração de dados do Sistema de Garantias do BNDES e a correspondente aplicação aos saldos devedores e compromissos de crédito a que se referem. Os instrumentos mitigadores são apurados priorizando-se a utilização daqueles que possuem maior capacidade de redução de exposição a risco. Desta forma, busca-se aproveitar ao máximo o efeito mitigador do risco de crédito para cada contrato ou compromisso de crédito.

Cada mitigador recebe a aplicação de um Fator de Ponderação de Risco (FPR) específico à parcela da exposição coberta pelo respectivo instrumento.

- **Risco de Mercado e de Liquidez**

A proteção ao risco de mercado busca evitar a ocorrência de perdas financeiras resultantes da alteração nos valores de mercado de posições ativas e passivas detidas pela instituição, dentre as quais se incluem os riscos das operações sujeitas à variação da cotação de moeda estrangeira, das taxas de juros, dos preços das ações e dos preços de mercadorias (*commodities*).

Por sua vez, a proteção ao risco de liquidez busca evitar que a instituição não seja capaz de honrar eficientemente suas obrigações esperadas e inesperadas, correntes e futuras, inclusive as decorrentes de vinculação de garantias, sem afetar suas operações diárias e sem incorrer em perdas significativas; e não consiga negociar ativos a preço de mercado, devido ao tamanho elevado de suas posições em relação ao volume normalmente transacionado ou em razão de alguma descontinuidade no mercado.

As atividades de mensuração, monitoramento e controle de exposição a risco de mercado e liquidez são realizadas na AGR, por meio do Departamento de Gestão de Risco de Mercado. Os temas relacionados à gestão de risco de mercado e liquidez são debatidos no Subcomitê de Gestão de Risco de Mercado (SCGRM) e apreciados pelo CGR. A estrutura de gestão de risco de mercado e liquidez conta ainda com a participação das Áreas Financeira e Internacional e das Áreas de Acompanhamento de Mercado de Capitais e de Investimento no Mercado de Capitais.

A unidade responsável pela gestão de risco de mercado tem como principais atividades: (i) identificar, avaliar e monitorar o risco de mercado do BNDES; (ii) cumprir com os requisitos definidos pelo Banco Central do Brasil e demais órgãos reguladores e de fiscalização; (iii) construir e aprimorar modelos gerenciais de risco de mercado; (iv) analisar o risco de mercado de novos instrumentos financeiros a serem negociados pelo BNDES; (v) elaborar relatórios periódicos contendo informações relativas aos riscos de mercado e de liquidez destinadas à Alta Administração; e (vi) fornecer informações referentes aos riscos de mercado e de liquidez para notas explicativas de balanço do BNDES e suas subsidiárias e (vii) contribuir para o fortalecimento da cultura de gestão de riscos no BNDES.

A gestão de riscos de mercado é a atividade por meio da qual a instituição administra os riscos resultantes de variações nas cotações de mercado decorrentes de variação das cotações de moeda estrangeira, das taxas de juros, dos preços das ações e dos preços de mercadorias (commodities) com o objetivo



de manter os níveis de exposição a risco de mercado dentro dos limites aprovados pela Diretoria do BNDES e em acordo com as exigências normativas externas.

O risco de liquidez, por sua vez, é gerenciado por meio de metodologias e modelos que visam garantir a capacidade de pagamento da instituição, considerando o planejamento financeiro, os limites de risco e a otimização dos recursos disponíveis.

As decisões estratégicas da instituição associadas à gestão de risco de mercado e de liquidez estão relacionadas à definição e gerenciamento de limites operacionais de exposição ao risco, realização de simulações de condições extremas de mercado (testes de estresse) e proposição de alocação de capital para cobertura de riscos e de ações para mitigação de perdas.

O BNDES possui 3 conjuntos de limites utilizados no controle do risco de mercado e liquidez: limites referentes aos descasamentos contábeis entre fatores de risco, limites de VaR (*Value at Risk*) para risco de mercado (participações acionárias, carteira de tesouraria e o conjunto de operações resultado da soma dessas duas carteiras) e limite relativo a risco de liquidez. Estes controles permitem ao BNDES estar aderente às boas práticas de mercado e refletem o apetite ao risco desejado pela instituição.

Gerencialmente, o BNDES apura os riscos de juros, câmbio e preços utilizando as métricas VaR, Teste de Estresse, análise de sensibilidade e análise de descasamento por fator de risco. Somado a isso, são aplicadas as metodologias designadas pelo regulador em sua modelagem padronizada. Duas métricas são utilizadas para avaliar o risco de taxa de juros para a carteira de não negociação: *Economic Value Of Equity* (EVE) e *Net Interest Income* (NII). O valor do risco de taxa de juros da carteira de não negociação para fins regulatórios, obedecendo a diretrizes explicitadas na Circular BACEN n.º 3.365/2007 e suas alterações posteriores, é resultado de uma ponderação entre os valores apurados pelo EVE e pelo NII. Por fim, as medidas de risco são analisadas por meio de relatórios diários ou mensais, a depender de sua finalidade e alçada decisória.

As operações financeiras de tesouraria no BNDES são realizadas com objetivo de apoiar a sua missão principal, de prover recursos para as empresas por meio de operações de crédito e de participações no mercado de capitais, caracterizando-se, dessa forma, como uma atividade intermediária para projeção e aplicação de recursos de longo prazo. As rotinas das operações de tesouraria estão voltadas à gestão do fluxo de caixa e administração das posições proprietárias, em cumprimento à Política Financeira do BNDES. A gestão de liquidez do BNDES determina que o volume de caixa mínimo deve ser equivalente, no mínimo, à soma das despesas de capital, administrativas e tributárias do mês subsequente. Além do caixa mínimo, o BNDES trabalha com outro buffer de liquidez, a reserva de estabilização dos desembolsos, que visa garantir as saídas de caixa para fins de desembolsos do BNDES por um determinado número de meses estipulado pela Diretoria da Instituição.

O BNDES monitora seu risco de liquidez utilizando 3 indicadores, que buscam cobrir, tanto risco no curto prazo, quanto no longo prazo. Para acompanhamento do risco de liquidez de curto prazo, são calculados dois indicadores inspirados nas orientações associadas à implementação de Basileia III no Brasil. O primeiro índice é o *Liquidity Coverage Ratio* (LCR), que mede a capacidade de a instituição financeira cobrir, com ativos de alta liquidez, saídas líquidas de caixa em um cenário de estresse de 30 dias corridos. O indicador é calculado como a razão entre os ativos de alta liquidez e as saídas líquidas de caixa. O segundo índice, o LCR3, estende o horizonte de análise do LCR de 1 para 3 meses.

Para o acompanhamento do risco de liquidez de longo prazo, a unidade de gestão de riscos replica a metodologia do *Net Stable Funding Ratio* (NSFR ou Índice de Liquidez de Longo Prazo), proposto no Acordo de Basileia III. O Índice de Liquidez de Longo Prazo, NSFR, é calculado como a razão entre passivos longos e ativos ilíquidos. Para os três indicadores, recomenda-se que seus valores sejam superiores a 1.

- **Risco Operacional**

A proteção ao risco operacional busca evitar a ocorrência de perdas resultantes de eventos externos ou de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas ou sistemas, de acordo com a Resolução CMN nº 4.557/17. Esta definição inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como às sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela Instituição.

A estrutura de gestão de risco operacional e controles internos do BNDES se baseia no conceito de camadas ou linhas de defesa. A primeira linha de defesa é constituída pelas Unidades Fundamentais (Áreas), que possuem a responsabilidade de gerir os riscos operacionais que podem afetar as suas respectivas atividades, devendo definir e manter controles adequados. O Departamento de Gestão de Risco Operacional e Controles Internos atua como segunda linha de defesa, juntamente com outras unidades que compõem a estrutura de governança de riscos, as quais executam ações de monitoramento, apoio às Áreas na identificação e avaliação de riscos e *compliance* vinculados às suas atribuições, reportando-se à Diretoria da Instituição. A terceira linha de defesa compreende a Auditoria Interna que, tendo a função de avaliar a efetividade da gestão de riscos e controles internos, de maneira independente, reporta-se ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração.

O Departamento de Gestão de Risco Operacional e Controles Internos tem como principais atribuições a definição de metodologias de identificação e avaliação de riscos e controles, de gestão da continuidade de negócios, de monitoramento dos eventos de risco operacional, além de ser responsável pela apuração do cálculo do capital regulamentar e pelo processo contínuo de disseminação da cultura de risco operacional e controles internos.

As metodologias propostas pelo Departamento de Gestão de Risco Operacional e Controles Internos têm como principal objetivo minimizar a

ocorrência de perdas devido à falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Adicionalmente, o Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios (SGCN) tem como objetivo conferir maior resiliência à Instituição frente a problemas e adversidades que representem ameaças à continuidade das suas operações críticas.

As decisões estratégicas da instituição associadas à gestão de risco operacional estão relacionadas à escolha de uma das seguintes modalidades de tratamento a ser conferida aos riscos operacionais identificados, com base no apetite a riscos da Instituição e levando em consideração os controles internos associados a esses riscos:

- aceitar: decisão consciente de assumir um risco, seja pela sua baixa probabilidade de ocorrência e baixo impacto ou por situações em que a implantação de mais controles implique custo maior do que as eventuais perdas;
- transferir: distribuição acordada do risco com outras partes, de forma total ou parcial;
- mitigar: adoção de medidas que minimizem a probabilidade e/ou o impacto de ocorrência de um evento de risco operacional; e
- eliminar: adoção de medidas que impliquem a exclusão de determinado risco, podendo envolver a mudança, suspensão ou término de uma atividade.

De forma complementar, as decisões de riscos associadas à Gestão de Continuidade de Negócios (GCN) estão relacionadas ao planejamento e implementação de ações necessárias à mitigação de uma possível interrupção dos pilares de GCN, quais sejam: pessoas, localidade, tecnologia, informações físicas e fornecedores.

Já a atuação da Auditoria Interna compreende a avaliação de processos corporativos, previamente selecionados, visando identificar oportunidades de aprimoramentos para fortalecer o ambiente de controles internos, a gestão de

riscos e a governança dos processos. Ademais, compete a essa Unidade manter relacionamento institucional com os órgãos externos de controle e fiscalização, o que compreende o monitoramento dos apontamentos realizados por esses órgãos.

Dentre as iniciativas para o aprimoramento do ambiente de gestão de risco operacional, controle interno, segurança da informação e *compliance*, ocorridas em 2017, destacamos: aprimoramentos na metodologia de identificação e avaliação de riscos; avaliação do Sistema de Controle Interno com base na metodologia COSO; definição do *framework* de tolerância ao risco operacional; aprimoramentos relativos à segurança da informação no BNDES; e avanços com a aprovação de orientações institucionais de *compliance*.

As políticas de gestão de riscos e controles internos são revisadas anualmente e disponibilizadas para o público interno da instituição por meio do sítio da intranet denominado Portal de Normas.

- **Risco Reputacional**

O risco de reputação decorre da percepção negativa sobre a instituição por parte de clientes, contrapartes, acionistas, investidores ou supervisores. No caso do BNDES, a avaliação do risco reputacional deve levar em conta, entre outros aspectos: (i) sua natureza de instituição financeira pública que não capta depósitos à vista de clientes; (ii) que seu único acionista é o Tesouro Nacional; e (iii) sua principal fonte de *funding* são os recursos públicos, caracterizando-se uma dinâmica distinta daquela observada nas captações no mercado, em termos de potencial percepção negativa dos investidores sobre as atividades da instituição.

Nesse escopo, a Área de Integridade e Gestão de Riscos elaborou uma metodologia para identificar os riscos que influenciam a reputação do Banco, pautada na avaliação dos principais vetores de ameaça a sua imagem.

A implementação dessa metodologia permitirá, no futuro, a priorização dos riscos mais relevantes para a avaliação de ações de mitigação e controle.

## ***DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS***

O processo de elaboração das demonstrações financeiras do BNDES e de suas subsidiárias é conduzido pela Área de Controladoria do BNDES que elabora essas demonstrações trimestralmente e encaminha para aprovação da Diretoria do Banco. Ao apreciar as demonstrações financeiras do BNDES e de suas subsidiárias de 31 de dezembro, a Diretoria deverá propor a destinação do lucro líquido do exercício, conforme estabelecido no artigo 40 do Estatuto do BNDES.

Após autorizar a emissão das demonstrações financeiras trimestralmente, a Diretoria submete-as à manifestação do Conselho Fiscal e Conselho de Administração do BNDES, e, quando necessário, à deliberação da Assembléia Geral.

De acordo com o § 4º, artigo 40 do Estatuto do BNDES, as demonstrações financeiras do exercício deverão ser apreciadas pelo Conselho de Administração e examinadas pelo Conselho Fiscal até o dia 31 de março de cada ano, e submetidas, no prazo de trinta dias, aos órgãos competentes, devendo a decisão ser devidamente publicada e arquivada.

Adicionalmente, o artigo 28 do Estatuto do BNDES estabelece que as demonstrações financeiras semestrais do Banco sejam revisadas pelo Comitê de Auditoria, previamente à publicação, incluindo as notas explicativas, relatórios de administração e parecer do auditor independente relativos ao BNDES e suas subsidiárias.

## ***RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO***

Em consonância com a Circular Bacen 3.467, de 14.09.2009, a auditoria independente emite, semestralmente, relatório sobre o sistema de controles internos e descumprimento de dispositivos legais e regulamentares do Sistema BNDES, elaborado em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras.

Em abril de 2018, o auditor independente emitiu relatório referente ao semestre e exercício findos em 31 de dezembro de 2017. Não foram identificadas deficiências significativas de controle interno ou descumprimentos relevantes de dispositivos legais e regulamentares como resultado dos procedimentos de auditoria.

O acompanhamento das deficiências de controle interno ou descumprimentos de dispositivos legais e regulamentares apresentados no relatório preparado pelo auditor independente é realizado trimestralmente.

Os comentários e as medidas para solução das deficiências são reportados, trimestralmente, ao Comitê de Auditoria e, semestralmente, aos Conselhos Fiscal e de Administração e às unidades de Gestão de Riscos e *Compliance* e Auditoria Interna.

As deficiências reportadas pelo auditor independente no relatório referente ao semestre e exercício findos em 31 de dezembro de 2017 não foram consideradas significativas a ponto de gerar distorções relevantes sobre as demonstrações financeiras do BNDES.

### 2.3. Fatores de risco

#### ***RISCOS RELACIONADOS AOS FORNECEDORES***

Como instituição financeira, o BNDES considera como seus fornecedores todas as suas fontes de recursos, em especial, o Tesouro Nacional e o FAT que, juntos, representavam 80% da estrutura de capital em 31/12/17 e que, portanto, destacam-se como riscos mais relevantes relacionados a fornecedores.

- **Descontinuidade ou redução dos recursos captados do Tesouro Nacional (TN) e do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) pode afetar negativamente o BNDES**

Os recursos do FAT e do TN representavam 80% da estrutura de capital do BNDES em 31/12/17.

Entre 2009 e 2014, ingressaram R\$ 418 bilhões em recursos do TN a fim de atender à crescente demanda por desembolsos. Em 2015 e 2016 não ingressaram novos recursos, porém foram liquidados antecipadamente R\$ 128,3 bilhões em empréstimos com o TN. Adicionalmente, ao longo do ano de 2017, foram liquidados antecipadamente R\$ 50 bilhões. Embora o Tesouro Nacional tenha sido uma importante fonte de financiamento, não há garantias da continuidade desse fluxo de recursos tampouco de que não se torne mais caro. Em 31/12/17, 48% da estrutura de capital derivavam do TN.

Os recursos do FAT são alocados nos termos do Artigo 239 da Constituição Federal Brasileira, sendo, no mínimo, 40% da arrecadação do PIS-Pasep destinadas automaticamente ao BNDES. Periodicamente, há propostas para redirecionar todo ou parte do financiamento do FAT para outros fins. Embora o FAT seja uma fonte estável de financiamento de longo prazo com custo relativamente baixo e haja a necessidade de uma emenda à Constituição Federal Brasileira para alteração no perfil desse financiamento (exigência de aprovação por uma maioria de pelo menos três quintos dos membros de ambas as casas do Congresso, em duas votações separadas em cada uma das casas), não há garantias de que esse financiamento continuará disponível ou que não se tornará mais caro no futuro. Em 31/12/17, 28,8% de nossa estrutura de capital derivavam do FAT.

### ***RISCOS SETORIAIS E DA REGULAÇÃO SETORIAL***

- **Alterações tributárias e outras medidas fiscais podem afetar negativamente o BNDES**

O governo brasileiro decreta reformas fiscais e em outros regimes tributários aos quais estamos, assim como nossos clientes, sujeitos. Tais alterações incluem mudanças nos impostos e, ocasionalmente, a criação de taxas provisórias. Os efeitos de tais alterações não podem ser quantificados, de tal forma que não há como garantir que qualquer uma dessas mudanças não gere efeito adverso nos



negócios do Banco. Ademais, essas mudanças podem gerar incertezas no sistema financeiro, aumentando os custos de empréstimos e contribuindo para o aumento da carteira de créditos inadimplentes do BNDES.

Ademais, o Congresso Nacional pode discutir reformas tributárias a fim de tornar mais eficiente a alocação dos recursos econômicos, conforme proposição do Poder Executivo. Reformas fiscais importantes têm sido discutidas no Brasil nos últimos anos, mas não se pode prever se serão implementadas no futuro. Os efeitos dessas mudanças, se efetivadas, ou de quaisquer outras que possam resultar da edição de novas medidas não podem ser quantificados.

- **Mudanças nas estruturas regulatórias que regem os bancos brasileiros podem afetar negativamente o BNDES**

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

O controle dos bancos é realizado pelo Banco Central, que tem entre seus objetivos o controle da disponibilidade de crédito e a redução ou crescimento do consumo. Alguns desses controles podem ser de natureza temporária e variar com o tempo, de acordo com as políticas de crédito do governo brasileiro. O BNDES não tem controle sobre essas regulamentações, incluindo a imposição de:

- requisitos mínimos de capital;
- requisitos de depósito obrigatórios e de reserva;
- limites de empréstimos e outras restrições de crédito, incluindo concessões de crédito obrigatórias;
- limites sobre os investimentos em ativos fixos;
- limites e outras restrições sobre tarifas;
- limites sobre o montante dos juros cobrados ou sobre o período de capitalização dos juros; e
- requisitos contábeis e estatísticos.

A estrutura regulatória dos bancos brasileiros está em constante evolução e o Banco Central é reconhecido por agir ativa e amplamente no desenvolvimento do setor bancário brasileiro. Alterações nas regulamentações brasileira e internacional podem expor o BNDES a custos maiores de conformidade e a limitações na capacidade do Banco de buscar oportunidades de negócios e de fornecer alguns produtos e serviços. Os órgãos reguladores brasileiros atualizam constantemente as normas prudenciais de acordo com as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basileia, especialmente em relação ao capital e à liquidez, o que poderia impor encargos adicionais significativos ao BNDES. Por exemplo, futuras normas de liquidez poderiam exigir a manutenção de uma proporção maior dos ativos do BNDES em instrumentos financeiros de alta liquidez, porém de menor rendimento, afetando negativamente a margem de juros líquida. Não há garantia de que mudanças futuras na regulação ou em sua interpretação e aplicação não terão efeito adverso sobre o BNDES.

- **A forma de adoção, aplicação e interpretação das leis e regulamentos bancários pode ter um efeito adverso significativo sobre os negócios e resultados operacionais do BNDES**

Visto que algumas das leis e regulamentos bancários foram estabelecidos ou entraram em vigor recentemente, sua aplicação nas operações e nas instituições financeiras ainda está em andamento. Além disso, conforme esses regulamentos recentemente adotados são implementados no Brasil, o BNDES pode vir a enfrentar custos de conformidade mais elevados. As medidas do Banco Central e as emendas às leis e regulamentos existentes, ou a adoção de novas leis e regulamentos, podem afetar de maneira adversa a capacidade do BNDES de oferecer empréstimos, fazer investimentos ou prestar determinados serviços financeiros. Nenhuma garantia pode ser dada, em termos gerais, de que essas leis e regulamentos serão adotados, aplicados e interpretados de maneira a não ter um efeito negativo sobre os negócios e resultados operacionais do BNDES.

Além disso, as autoridades reguladoras dispõem de poderes discricionários para regular os bancos e esses poderes têm aumentado nos últimos anos. A regulamentação pode ser imposta numa base *ad hoc* por governos e reguladores em resposta a uma crise, e estes, em especial, podem afetar instituições

financeiras como o BNDES, que podem ser consideradas sistemicamente importantes. Ademais, o volume, o nível de detalhe, a frequência e escala da regulamentação e de outros requisitos de informação requerem uma estratégia clara de dados, para permitir a consistente agregação, geração de relatórios e gerenciamento de dados. Sistemas ou processos inadequados de gestão de informação, incluindo aqueles relativos à agregação de dados relacionados a risco, podem levar a falhas no cumprimento dos requisitos regulatórios de apresentação de relatórios ou em outras exigências internas e externas de informação e, em consequência, o BNDES pode enfrentar medidas de supervisão das autoridades reguladoras. Uma vez que o Banco participa de outros segmentos de negócio, tais como a participação acionária em empresas brasileiras através da BNDESPAR, regulada pela CVM, mudanças regulatórias que interfiram nas empresas nas quais o BNDES é acionista podem afetar também suas operações, receitas, condições financeiras e capacidade de efetuar seus pagamentos e outros compromissos.

Também não há nenhuma garantia de que as regras do Acordo de Basileia III serão adotadas, aplicadas ou interpretadas de maneira que não causem efeitos adversos ao BNDES.

- **Falta de capital pode comprometer o crescimento das operações de crédito do BNDES no futuro**

O Acordo de Basileia III entrou em vigor em 1º de outubro de 2013. Entre 2014 e o início de 2017, o CMN e o Banco Central publicaram várias regras para a implementação de Basileia III no Brasil. Esse novo 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. Há o risco de, caso o BNDES não aumente seu capital à mesma taxa de crescimento de seus ativos, especialmente em vista das maiores exigências de capital do Acordo de Basileia III, seja obrigado a limitar suas operações de crédito, sua capacidade de distribuir dividendos, e a dispor de seus ativos e/ou tomar outras medidas que podem afetar de maneira adversa os resultados de suas operações e sua condição financeira. Em 31 de dezembro de 2017, seu Índice de

Basileia, Capital Principal e Capital Nível I estavam acima do mínimo exigido nos termos da regulamentação brasileira e do Acordo de Basileia III.

- **Mudanças nos regulamentos com exigências de reservas e depósitos compulsórios no Banco Central podem afetar negativamente os rendimentos dos investimentos do BNDES**

O Banco Central altera periodicamente o montante das reservas (depósitos à vista, depósitos de poupança, depósitos a prazo e algumas operações de crédito) que os bancos brasileiros são obrigados a manter no Banco Central. As instituições financeiras cumprem tais exigências mediante depósitos em dinheiro ou, em alguns casos, títulos do governo brasileiro com o Banco Central. Parte do dinheiro depositado no Banco Central em cumprimento às exigências de reserva não rende juros e, mesmo quando rende juros, a taxa pode ser significativamente menor do que a taxa que poderia ser ganha com outros investimentos.

Atualmente, o BNDES não é obrigado a manter reservas ou depósitos compulsórios no Banco Central porque não é uma instituição financeira que aceita depósitos. Contudo, não tem controle sobre a imposição de reservas obrigatórias, e não há garantias de que não seja obrigado a manter reservas e depósitos compulsórios no Banco Central no futuro. Pode ser afetado adversamente de maneira significativa por quaisquer dessas mudanças, considerando que tais exigências reduziram sua liquidez para financiar sua carteira de crédito e outros investimentos. Reservas, depósitos compulsórios e alocações geralmente não rendem o mesmo que outros investimentos e depósitos, já que uma parte deles:

- não rende juros;
  - deve ser realizada em títulos do governo brasileiro; e
  - deve ser utilizada para financiar programas do governo, incluindo programa federal de habitação e subsídios ao setor rural.
- **Embora o BNDES tenha atualmente poucos concorrentes diretos, pode enfrentar concorrência internacional e/ou nacional no futuro**

Como uma das principais fontes de financiamentos de longo prazo no Brasil, mediante instrumentos de dívida e participação acionária, historicamente o BNDES teve poucos concorrentes diretos. Contudo, tem-se verificado, nos últimos anos, a ampliação do acesso a mercados de capitais internacionais e o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro, movimentos que podem continuar no futuro. Nesse cenário, o BNDES pode enfrentar uma concorrência feroz dos mercados de capital nacionais e internacionais.

- **As mudanças decorrentes do Acordo de Basileia III podem impactar a alocação de capital do BNDES**

Na data deste documento, o BNDES não realizou operações significativas com derivativos, instrumentos de dívida titularizados/garantidos por ativos ou empréstimos imobiliários. Portanto, muitas das mudanças regulatórias associadas à implementação do Acordo de Basileia III pelo CMN e o Banco Central deverão ter um impacto mínimo sobre o Banco.

Em relação ao risco de liquidez, as regras finais para o Índice de Liquidez de Curto Prazo (LCP) foram anunciadas no começo de 2015 pela Circular BACEN nº 3.749 do Banco Central e pela Resolução CMN nº 4.401/2015. Em relação ao Índice de Liquidez de Longo Prazo, documentos regulatórios ainda não foram lançados no Brasil. Apesar dos bancos de desenvolvimento não precisarem relatar LCP ao Banco Central, foram calculados indicadores semelhantes para fins de gerenciamento de risco e cada um desses indicadores se manteve significativamente acima do mínimo exigido de 1,00, nos últimos cinco anos.

Mudanças regulatórias decorrentes do Acordo de Basileia III que podem afetar o BNDES no médio prazo:

- novos padrões de capital e foco no mínimo Índice de Capital Principal podem impactar a atual política de alocação de capital;
- novos requerimentos de capital (anticíclico e de conservação); e
- mudanças relacionadas à elegibilidade de garantias e às garantias como mitigadores de risco.

Além disso, as regras do Basileia III permitem o uso de mecanismos para mitigar o risco de crédito, mas não permitem o uso de tais mecanismos quando há condições e moedas diferentes do crédito original. Em geral, essas emendas às regras de Basileia III devem contribuir para a redução do capital requerido para cobrir o risco de crédito.

### ***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 direto de crédito dos intermediários no mercado doméstico. Durante a década de 1990, vários bancos brasileiros que atuavam como intermediários, como Banco Crefisul, Banco Pontual, Banco Nacional, Banco Bamerindus e Banco Econômico enfrentaram dificuldades e foram colocados em liquidação extrajudicial pelo Banco Central. Em resposta, o BNDES envidou esforços especiais para manter seus direitos sobre os empréstimos e outros ativos concedidos pelas instituições financeiras inadimplentes com a utilização de seus recursos.

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

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

A provisão para crédito de liquidação duvidosa (PCLD) do BNDES, resultante da aplicação da Res. 2682/1999-CMN, representava 2,26% da carteira de crédito e repasses total em 31/12/17. 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 Banco, elevando suas taxas de inadimplência e de renegociação de créditos problemáticos, levando ao Banco, conseqüentemente, a aumentar as provisões para créditos de liquidação duvidosa.

Nesse cenário, não obstante o Banco realizar o acompanhamento das garantias de seus financiamentos, o valor das mesmas pode flutuar por fatores fora de seu controle, incluindo, entre outros, fatores macroeconômicos internos ou externos, bem como eventos de força maior. Pode haver casos também de não ser possível obter informações suficientemente atualizadas sobre o valor das garantias, o que pode resultar em uma avaliação imprecisa sobre as perdas nos financiamentos cobertos pelas mesmas. Essas situações podem ensejar a constituição de provisões adicionais, o que pode afetar negativamente seus resultados operacionais e sua situação financeira.

- **Pode ser difícil para reaver e realizar o valor da garantia em relação a empréstimos em atraso**

Em alguns casos de inadimplência, pode ser difícil o Banco retomar a posse das garantias e realizar integralmente o seu valor. Além dos custos de reaver as garantias, os ativos envolvidos podem ser de difícil armazenamento e de complexa gestão, o que aumenta a dificuldade em realizar o valor integral dos mesmos.

- **Mudanças adversas nas condições econômicas do Brasil podem reduzir a capacidade dos clientes do BNDES de pagar suas dívidas**

Os clientes do BNDES são, principalmente, empresas brasileiras e agentes financeiros. Os agentes financeiros relacionados dependem muito da capacidade

desses clientes pagarem seus empréstimos e cumprirem suas obrigações. Se a economia brasileira se deteriora, entre outros fatores, por:

- crises no mercado financeiro;
- nível da atividade econômica;
- flutuações cambiais;
- inflação; ou
- aumento nas taxas de juros internas;

O crescimento da carteira de crédito do Banco pode ser prejudicado pela incapacidade de parte desses clientes cumprirem suas obrigações, aumentando a carteira de crédito vencido e reduzindo de maneira significativa seu lucro líquido.

### ***RISCOS RELACIONADOS À INTEGRIDADE***

- **Talvez possamos não ser capazes de identificar ou evitar completa ou oportunamente ilícitos como corrupção e lavagem de dinheiro, o que poderia nos expor a uma responsabilidade adicional**

O BNDES tem que cumprir normas que versam sobre o combate a ilícitos como corrupção e lavagem de dinheiro, e que preveem a implementação de políticas e procedimentos eficazes para a realização de diligências de clientes, identificação de operações atípicas, manutenção de registros contábeis e operacionais atualizados e precisos, aplicação de medidas disciplinares e monitoramento contínuo, dentre outros.

Tais políticas e procedimentos devem ser proporcionais aos riscos enfrentados pelo BNDES, considerando, por exemplo, que o BNDES não tem autorização para aceitar depósitos e, portanto, não mantém contas-correntes nem depósitos para clientes.

Se não tiver capacidade de cumprir plenamente as normas e expectativas aplicáveis, o BNDES pode sofrer sanções significativas, como multas ou cassação da autorização para o exercício de atividade, operação ou funcionamento, além do dano à reputação organizacional.



Em qualquer desses casos, os resultados operacionais, as condições financeiras e as perspectivas do BNDES seriam significativamente afetados.

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

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

### ***RISCOS RELACIONADOS A QUESTÕES AMBIENTAIS***

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

Na análise de risco que o BNDES realiza sobre seus clientes, considera fatores ambientais e sociais. Qualquer falha sua em identificar e avaliar com precisão esses fatores e os possíveis riscos antes de contratar novas operações pode resultar em danos a sua imagem e reputação ou gerar um efeito adverso significativo, em seus resultados operacionais e em sua situação financeira.

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

Esse item deve ser lido em conjunto com o item 3 – Desempenho Econômico-Financeiro do Relatório da Administração do BNDES, referente ao exercício de 31/12/2017, o qual se encontra disponível no sítio eletrônico do BNDES na internet no endereço <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/relatorios-administracao/relatorios-administracao-BNDES>.

A Política de Remuneração Variável Anual (RVA), concedida aos membros da Diretoria do BNDES, 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 e pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST). Para o período 2017, a RVA foi aprovada pelo Conselho de Administração do BNDES e a SEST manifestou-se por meio de Ofício.

Independentemente do cumprimento das metas dos indicadores estabelecidos pelo Programa, o pagamento da RVA 2017 estava condicionado a:

- (i) Existência de lucro contábil, no exercício de 2017, observados os limites estabelecidos na legislação em vigor;
- (ii) Efetiva distribuição de dividendos ao acionista;
- (iii) Pagamento de Participação nos Resultados aos empregados do BNDES; e
- (iv) Cumprimento dos índices mínimos de Basileia em vigor.

O valor máximo a ser distribuído, por dirigente, na forma de Remuneração Variável, limita-se a 4,5 vezes o Valor Base (VB) da remuneração vigente na data do efetivo pagamento.

#### **INDICADORES E METAS DO PROGRAMA RVA 2017**

O estabelecimento do fator de remuneração está condicionado ao desempenho de indicadores de *performance* previamente definidos no programa, quais sejam, atualmente: indicadores de Sustentabilidade Financeira (nível estratégico corporativo), indicadores de Prioridades Estratégicas (nível estratégico corporativo), indicadores de Projetos Corporativos Estratégicos (nível colegiado), indicadores de Prioridades de cada Dirigente (nível unidade de negócios) e avaliação individual do Dirigente. Destaque-se que os 2 (dois) primeiros grupos de indicadores representam 100% do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados dos empregados do BNDES, de forma que os esforços dos empregados e da Diretoria do Banco fiquem alinhados.

Os resultados de desempenho da estratégia no âmbito do Programa de Remuneração Variável Anual dos Dirigentes do BNDES referente ao exercício de 2017 ainda estão em processo de avaliação.

#### **PAGAMENTO DA RVA 2017**

O Programa RVA 2017 definiu o seguinte cronograma para pagamento da remuneração variável de 2017 dos Dirigentes do BNDES:

- a) 60%: após aprovação das Demonstrações Financeiras Consolidadas do BNDES pelo seu Conselho de Administração;
- b) 20%: no mês em que se completarem 365 dias do primeiro pagamento;
- c) 10%: no mês em que se completarem 730 dias do primeiro pagamento; e
- d) 10%: no mês em que se completarem os 1095 dias do primeiro pagamento.

## **2.5. Políticas e práticas de governança corporativa**

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

O Conselho de Administração do BNDES é o mais alto grau de governança do Banco. Em 2017, foi composto por 11 (onze) membros, nomeados por decreto do Presidente da República até o advento da alteração do Estatuto Social do BNDES em 20.02.2017 e posteriormente, por eleição da respectiva Assembleia Geral. Entre suas atribuições estão opinar sobre questões relevantes do desenvolvimento econômico e social do país mais diretamente relacionadas às ações do BNDES; aconselhar o presidente do Banco sobre as linhas gerais orientadoras de suas ações; examinar e aprovar, por proposta do presidente do Banco, as políticas gerais e programas de atuação de longo prazo; e aprovar os balanços patrimoniais e as demonstrações financeiras da instituição.

O Conselho Fiscal do BNDES, é composto de 3 (três) membros titulares e 3 (três) suplentes. O Conselho Fiscal tem como atribuições, entre outras, fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários; analisar as demonstrações contábeis trimestrais do BNDES; examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras semestrais do BNDES e as de encerramento do exercício social dos fundos e programas por ele operados ou administrados, manifestando sua opinião, inclusive sobre a situação econômico-financeira do BNDES; opinar sobre as propostas de: destinação do resultado

líquido, pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio, modificação de capital, constituição de fundos, reservas e provisões, absorção de eventuais prejuízos com as reservas de lucros e planos de investimento ou orçamento de capital; avaliar os relatórios periódicos relacionados com os sistemas de controles internos do BNDES; e denunciar, por quaisquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses do BNDES, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis.

O Comitê de Auditoria do BNDES, conforme estabelecido no artigo 26 do Estatuto Social, é composto de 3 (três) membros, designados pelo Conselho de Administração, em sua maioria independentes, sendo 1 (um) de seus membros integrante do Conselho de Administração da BNDESPAR<sup>4</sup>. O Comitê de Auditoria deverá realizar, no mínimo, quatro reuniões mensais e tem como atribuições, entre outras, opinar sobre a contratação e destituição de auditor independente para o BNDES e suas subsidiárias; revisar, previamente à publicação, as demonstrações contábeis semestrais, inclusive notas explicativas, relatórios de administração e relatório do auditor independente relativos ao BNDES e suas subsidiárias; avaliar a efetividade das auditorias independente e interna; e avaliar o cumprimento, pela administração do BNDES e de suas subsidiárias, das recomendações feitas pelo auditor independente ou pelo auditor interno.

A Diretoria Executiva tem poder deliberativo e conta com uma ampla estrutura de comitês de assessoramento específicos que atuam como instrumento de alinhamento estratégico, congregando diversas instâncias hierárquicas, como diretores, superintendentes e chefes de departamento, de acordo com a finalidade.

Todos esses comitês analisam a eficácia dos processos pertinentes a sua esfera de atuação e se reportam, direta ou indiretamente (em alguns casos a matéria é previamente abordada no Comitê Gerencial), à Diretoria, que se reúne semanalmente, tendo como principais atribuições: aprovar, em harmonia com a política econômico-financeira do Governo Federal e com as diretrizes do Conselho

---

<sup>4</sup> A composição do Comitê de Auditoria do BNDES está sendo adequada aos termos do Estatuto Social aprovado em 20 de fevereiro de 2017.

de Administração as linhas orientadoras da ação do BNDES e as normas de operações e de administração do BNDES, mediante expedição dos regulamentos específicos; aprovar as normas gerais de administração de pessoal, inclusive as relativas à fixação do quadro; deliberar sobre operações de responsabilidade de um só cliente ou sobre limites de crédito para determinado grupo econômico, situadas no respectivo nível de alçada decisória por ela estabelecido; e aprovar a organização interna do BNDES e a respectiva distribuição de competência, bem como a criação de escritórios, representações e agências. Dessa forma, os aspectos econômicos, sociais e ambientais são abordados em todas as esferas de governança do banco.

Ao longo de 2017, foram feitos alguns ajustes na composição dos comitês do BNDES. No âmbito do apoio à governança do Banco, destacam-se os seguintes colegiados:

- Comitê de Gestão Estratégica (CGE): é um fórum permanente de caráter deliberativo, para debate e acompanhamento de assuntos estratégicos do banco. Seus objetivos são direcionar a estratégia corporativa e monitorar o desempenho dos principais indicadores de gestão estratégica;
- Comitê de Planejamento de Operações do Sistema BNDES (CPO): é um fórum permanente de caráter não deliberativo, com objetivo de acompanhar assuntos operacionais, o desempenho dos indicadores de gestão interna e as principais variáveis do ambiente externo que afetam direta ou indiretamente a gestão do Sistema BNDES. Trata-se de um fórum estratégico, que permite o acompanhamento dos principais indicadores econômicos, a execução dos desembolsos, bem como a projeção da demanda de recursos para operações de crédito e de mercado de capitais, dentre outras;
- Comitê Gerencial (CG): atua na uniformização do padrão de gestão, promove o fortalecimento das relações entre nossas unidades fundamentais e zela pela implementação das orientações estratégicas definidas pela

Diretoria e pelo Comitê de Planejamento, expressas no plano corporativo do BNDES e aprovadas pelo Conselho de Administração e pela Diretoria. O CG conta com oito subcomitês para aprofundar as discussões e apoiar a tomada de decisões. Representa também o primeiro nível de debates de temas relevantes para posterior encaminhamento à Diretoria e demais esferas de governança do Banco;

- Comitê de Enquadramento, Crédito e Mercado de Capitais (CEC): discute e delibera sobre os assuntos operacionais de enquadramento, crédito e mercado de capitais. O CEC possui, entre suas atribuições, apreciar os pedidos de colaboração financeira submetidos ao BNDES e decidir sobre o seu enquadramento, recomendar às Unidades Fundamentais condições para a estruturação das operações, decidir sobre a classificação de risco proposta para o postulante;
- Comitê de Assuntos Financeiros (CAF): é um órgão de caráter técnico e deliberativo, e possui, entre as suas atribuições, apreciar questões financeiras, contábeis e patrimoniais e zelar pela consistência entre as dimensões operacionais, financeiras e de crédito;
- Comitê de Sustentabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Territorial (CSS): tem como objetivo promover a integração das dimensões sócio-ambiental e territorial nas políticas, processos, práticas e conhecimentos do BNDES. Possui como principal atribuição o monitoramento da execução do Plano Plurianual da Política de Responsabilidade Social e Ambiental (PRSA), aprovada pelo Conselho de Administração, que traça diretrizes e princípios para orientar a atuação do BNDES visando o pleno exercício da responsabilidade social e ambiental.

No âmbito dos colegiados da AGR, destaca-se o Comitê de Gestão de Riscos (CGR), cujas atribuições e composição estão descritos no item 2.2 – Políticas de Gerenciamento de Risco.

A composição dos colegiados e suas atribuições estão disponíveis no sítio eletrônico do BNDES na internet no endereço <http://bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/governanca-controle/estrutura-de-gestao-do-sistema-bndes/colegiados-bndes>.

## **MUDANÇA DE GESTÃO**

Em 1º de junho de 2017, o economista Paulo Rabello de Castro assumiu a presidência do BNDES, após renúncia de Maria Silvia Bastos Marques, que esteve à frente da instituição até 26 de maio de 2017.

Adicionalmente, em 2017 ocorreram algumas alterações em nossa organização interna, entre as quais destacamos o redesenho das áreas de Tecnologia da Informação e de Mercado de Capitais.

A Área de Mercado de Capitais foi desmembrada em duas: Área de Investimento no Mercado de Capitais e Área de Acompanhamento do Mercado de Capitais. A primeira ficou com a atribuição de contratar operações de apoio financeiro por meio de participação acionária, debêntures, cotas de fundos fechados de investimento ou outros instrumentos de mercado de capitais, além de acompanhar os investimentos do BNDES em fundos de investimentos e em debêntures simples ofertadas publicamente.

Já a Área de Acompanhamento do Mercado de Capitais ficou responsável por acompanhar as operações de apoio financeiro realizadas por meio de participação acionária e debêntures conversíveis, bem como identificar oportunidades de desinvestimentos em sua carteira de renda variável, efetuando operações de compra e venda de valores mobiliários no mercado secundário.

As mudanças na Área de Tecnologia da Informação, iniciadas em 2016 e consolidadas em 2017, tiveram como principais objetivos focar na “visão de cliente” e atender às necessidades das áreas de negócios do Banco, com a melhoria na forma de atuação dos departamentos de desenvolvimento de sistemas.

A reestruturação da organização interna do BNDES iniciada no exercício de 2017 ainda não foi integralmente concluída, e as últimas mudanças estão previstas para ocorrer até o final do primeiro semestre de 2018.

### **ATENDIMENTO À LEI DAS ESTATAIS**

Em atendimento às inúmeras obrigações às empresas estatais apresentadas na Lei 13.303, de 30/06/2016, que dispõe sobre o Estatuto Jurídico das Empresas Estatais, regulamentada pelo Decreto 8.945, de 27/12/2016, o BNDES realizou a sua primeira Assembleia Geral Extraordinária em 20/02/2017, com o intuito de reformar e consolidar o seu Estatuto Social, adaptando-o às disposições de diversos normativos, dentre os quais a Lei n.º 13.303/2016 e o Decreto n.º 8.945/2016.

As principais ações realizadas em 2017 e em curso a fim de dar cumprimento à Lei 13.303/2016 pelo BNDES são:

- Elaboração e divulgação das políticas de divulgação de informações e de transações com partes relacionadas

Em 30/10/17 o BNDES aprovou e divulgou a Política de Divulgação de Informações do Sistema BNDES, a qual explicita os mecanismos de transparência ativa e passiva adotados nas empresas do Sistema BNDES e disciplina o uso e a divulgação de informações fora do âmbito das mesmas, conforme a legislação aplicável e, em especial, as Leis nº 13.303/16, e nº 2.527/11; e o Decreto nº 7.724/12.

Na mesma data foi aprovada também a Política para Transações com Partes Relacionadas das Empresas do Sistema BNDES, a qual estabelece regras e consolida os procedimentos a serem observados pelas Empresas do Sistema BNDES quando da ocorrência de transações entre Partes Relacionadas, assegurando a competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade nas transações.



- Regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno

Ao longo de 2017 foi realizado o “Ciclo de Identificação e Avaliação de Riscos Operacionais e Controle Interno” em todas as Áreas do BNDES. Neste trabalho, o Departamento de Risco Operacional e Controles Internos (AGR/DEROC) consolidou uma lista inicial de riscos para avaliação, com o intuito de estimular a reflexão de cada Área do Banco a partir de diversas fontes de informação que poderiam trazer detalhes importantes sobre os riscos de seus processos. Esse levantamento inicial incluiu os riscos já identificados pela Área de Integridade e Gestão de Riscos (AGR) em trabalhos anteriores, apontamentos de órgãos de controle e fiscalização, da Auditoria Interna, da Auditoria Externa e da Ouvidoria. Também foram consideradas perdas frequentes e relevantes identificadas na “Base de Eventos de Perdas do BNDES”. Não obstante, as Áreas foram orientadas a refletir sobre outros riscos, não apresentados nessas fontes de informação e que poderiam se manifestar em seus processos, que deveriam ser adicionados à avaliação quando pertinentes a seu julgamento.

Além disso, foi desenvolvida e aprovada uma metodologia específica para abordagem dos riscos de fraude que o BNDES está sujeito considerando as peculiaridades associadas a esse tipo de risco e a crescente evolução do tema anticorrupção. Essa metodologia consiste em identificar a possibilidade de ocorrência de determinados esquemas de fraude em processos do Banco e os controles existentes que mitigam tal risco. Dessa forma, a mesma incorpora dimensões complementares à avaliação, permitindo maior imparcialidade ao método tradicional de autoavaliação de riscos.

Em 2016, esta metodologia foi testada e validada por meio de avaliações “piloto” em dois processos operacionalizados pelo BNDES e, ao longo de 2017, quatro novos processos foram priorizados para a avaliação dos riscos associados a fraudes, utilizando a nova metodologia.

Tanto para o “Ciclo de Identificação e Avaliação de Riscos Operacionais e Controle Interno”, como para a avaliação dos riscos de fraude, foram definidos Planos de Ação (a serem implementados e conduzidos pelos gestores responsáveis de 1ª camada) para os riscos classificados como moderados e altos. Tais Planos são periodicamente acompanhados pela AGR. Ademais, foi realizada, por amostragem, a avaliação do funcionamento dos controles que atuam diretamente na mitigação de tais riscos.

No que se refere ao risco de fronteira entre o risco operacional e o risco de crédito, foi criada a Ficha de Avaliação de Riscos Operacionais (FARO), que deve ser preenchida sempre que uma operação de crédito for declarada em curso problemático.

Como resultado de uma iniciativa estratégica da AGR, foi aprovada a Declaração de Apetite ao Risco (RAS) do Sistema BNDES, por meio da Resolução CA-01/2018-BNDES, que contempla limites quantitativos e qualitativos relacionados ao risco de crédito, ao risco de mercado, ao risco operacional, bem como a esses riscos de forma integrada. Esses limites foram aprovados pelas alçadas competentes e possuem estruturas próprias de governança e reportes, o que facilita os controles e a gestão cotidiana dos riscos. Com relação aos limites quantitativos de risco, a RAS contempla também aqueles que já eram acompanhados pelo BNDES, seja por determinação regulatória ou estabelecidos no âmbito de iniciativas internas. Antes da aprovação pelas alçadas competentes, os limites de risco foram acompanhados de forma experimental ao longo de 2017.

Em relação à gestão de Controle Interno no BNDES, a mesma atua diretamente na mitigação dos riscos operacionais, buscando proporcionar: (i) segurança razoável quanto à eficácia e a eficiência das operações; (ii) a divulgação de informações de forma confiável, oportuna e transparente; (iii) o cumprimento dos requisitos normativos internos e externos; e (iv) o atingimento dos objetivos organizacionais.

Ao longo de 2017, foi conduzida no BNDES uma iniciativa de modelagem de processos voltada para a integração organizacional e a evolução da maturidade na gestão. A AGR atuou no sentido de identificar e listar as atividades de controle presentes nos fluxos de processo. Esta abordagem não só ampliou a base de controles identificados no BNDES, como também deu maior visibilidade a eles, uma vez que passaram a ser apontados diretamente nos fluxos de processos. Isto acaba por facilitar sua divulgação, bem como a análise quanto à suficiência e qualidade das atividades de controle implementadas.

Ainda em 2017, visando aumentar a abrangência nas avaliações do Sistema de Controle Interno (SCI) do BNDES<sup>5</sup>, foi estruturada e aplicada uma abordagem para avaliação da aderência do Banco aos requisitos de controle interno definidos pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*). Após aplicação de questionário de autoavaliação respondido pelas Unidades envolvidas, a AGR realizou uma análise crítica das respostas, à luz das evidências elencadas pelas próprias Unidades e demais informações de que dispunha, e trabalhou em conjunto com os gestores para transformar as oportunidades de melhoria identificadas em Planos de Ação. Cabe ressaltar que, além de traçar ações para aprimorar o SCI do BNDES, esta abordagem contribuiu para disseminação dos princípios de controle interno na Instituição.

Com relação ao controle interno, pode-se destacar, ainda, a aprovação da Política Corporativa de Gestão de Risco Operacional e Controle Interno (PROCI), que consolidou a Política Corporativa de Gestão de Risco Operacional do Sistema BNDES (PRO) e a Política Corporativa de Controle Interno do Sistema BNDES (PCI). A PROCI foi aprovada por meio da Resolução DIR nº 3.218/2017-BNDES, de 23.10.2017, e pela Decisão CA nº 44/2017-BNDES, de 07/11/2017, e deverá ser objeto de atualização periódica.

---

<sup>5</sup> Movimento iniciado em 2016 com o trabalho de “Avaliação da Aderência aos Princípios de Controle Interno” previstos na Política Corporativa de Gestão de Risco Operacional e Controle Interno do BNDES (Resolução DIR nº 3.218/2017–BNDES e Decisão CA nº 44/2017-BNDES).

Na matéria de gestão de riscos, pode-se destacar, ainda, a revisão das demais políticas de gestão de riscos, que deve ser realizada anualmente: Revisão da Política Corporativa de Gestão de Risco de Crédito do Sistema BNDES (PCGRC), aprovada pela Resolução DIR nº 3.224/2017-BNDES, de 06.11.2017, e da Decisão CA nº 49/2017-BNDES, de 07.11.2017; Revisão da Política Corporativa de Gestão de Risco de Liquidez do Sistema BNDES (PCGRL), aprovada pela Resolução DIR nº 3.215/2017-BNDES, de 23.10.2017, e da Decisão CA nº 42/2017-BNDES, de 07.11.2017; e Revisão da Política Corporativa de Gestão de Risco de Mercado do Sistema BNDES (PCGRM), aprovada pela Resolução DIR nº 3.214/2017-BNDES, de 23.10.2017, e da Decisão CA nº 41/2017-BNDES, de 07.11.2017.

- Elaboração de Código de Conduta e Integridade – e posterior divulgação

Em relação ao art. 9º da Lei nº 13.303/2016, §1º, o Sistema BNDES possui Código de Ética e além da divulgação inicial, tem havido um constante esforço de disseminação do conteúdo do Código, por meio de informes digitais, palestras e cursos. Cite-se, neste aspecto, como iniciativa bem sucedida, o curso on-line sobre Conflito de Interesses, lançado em dezembro de 2017, que está disponível no Novo Portal de Aprendizagem, na intranet.

Merece destaque, ainda, a elaboração do Guia de Conduta e Integridade do BNDES, que consolida as principais regras e diretrizes a serem consideradas para uma tomada de decisão alinhada com os preceitos éticos que regem o BNDES e traz uma visão prática das condutas esperadas no cotidiano da Instituição. O documento foi lançado em julho de 2017 com distribuição de exemplares para todos os empregados e membros da alta administração e coleta de assinatura de recebimento. A campanha de divulgação foi realizada por meio da intranet, elevadores e mensagem eletrônica do presidente. O Guia também está disponível na página do BNDES na internet, na seção "Ética e *Compliance*" (em "Quem Somos" no site [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)).

- Planejamento para a eventual necessidade de adequação da composição dos integrantes do Conselho de Administração e da diretoria, segundo as novas disposições

As composições dos integrantes do Conselho de Administração e da Diretoria estão adequadas ao disposto nos artigos 16 a 23 da Lei nº 13.303/2016.

Para atender aos artigos 16 e 17 da referida Lei, no que se refere aos requisitos mínimos necessários para ser membro do Conselho de Administração ou da Diretoria, está previsto no art. 29 do Estatuto do BNDES que o Comitê de Elegibilidade terá como uma de suas competências auxiliar o acionista controlador na indicação dos membros da Diretoria e dos Conselhos de Administração do BNDES e de suas subsidiárias, inclusive por meio da verificação do cumprimento dos critérios previstos na Lei nº 13.303/2016. Ainda, no Estatuto do BNDES, o § 13º do art. 15 dispõe sobre os membros do Conselho de Administração:

*"A indicação dos membros do Conselho de Administração do BNDES mencionados no presente artigo observará ao disposto na Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016, e demais normativos aplicáveis".*

*O § 4º do art. 18, por sua vez, dispõe sobre a composição da Diretoria:*

*"A indicação dos membros da Diretoria do BNDES, inclusive do Presidente, observará ao disposto na Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016, e demais normativos aplicáveis".*

No que concerne ao art. 18 da Lei nº 13.303/2016, que trata de competências específicas do Conselho de Administração, o Estatuto do BNDES, em seu art. 16, dispõe como competências do Conselho, entre outras, as seguintes atribuições, que vão ao encontro do ordenamento legal:

*"XII – aprovar e revisar, anualmente, as Políticas Corporativas de Gestão de Riscos;*

*XIII – estabelecer a Política de Porta Vozes visando à eliminação do risco de contradição entre informações de diversas áreas do BNDES e as dos executivos desta Instituição;*

(...)

*XXII – avaliar os diretores e demais membros estatutários do BNDES, com exceção dos membros do Conselho Fiscal, individual e coletivamente, de forma anual, na forma da Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016 e do Decreto n.º 8.945, de 27 de dezembro de 2016, podendo contar com apoio metodológico e procedimental do Comitê de Elegibilidade;*

(...)

*XXXVII – aprovar e divulgar o Código de Conduta e Integridade do BNDES e suas subsidiárias, conforme previsto na Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016”.*

Para atendimento dos artigos 19 a 22 da Lei nº 13.303/2016, que tratam da composição do Conselho de Administração, o Estatuto do BNDES, em seu art.15, prevê que dentre os membros que compõe o referido órgão deverá existir:

*“II - um representante dos empregados do BNDES escolhido dentre os empregados ativos, pelo voto direto de seus pares, na forma da legislação aplicável;*

*III – três membros independentes, na forma prevista pela Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016, indicados pelo Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão”.*

Cabe ressaltar que por ser empresa pública com a totalidade de seu capital social de propriedade da União, não há que se falar em representantes de acionistas minoritários no Conselho de Administração do BNDES.

Finalmente, em relação ao artigo 23 da Lei nº 13.303/2016, sobre a Diretoria, o Estatuto do BNDES prevê em seu art. 18, § 10º a seguinte obrigação:

*“É condição para investidura em cargo de diretoria a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar seu cumprimento”.*

Ainda, o art. 19 do Estatuto dispõe como competência da Diretoria:

*“XV – apresentar, até a última reunião ordinária do ano do Conselho de Administração: plano de negócios para o exercício anual seguinte; b) estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos”.*

## **ÉTICA E INTEGRIDADE**

Um dos valores do Banco, a ética, é o solo sobre o qual o BNDES vem sendo construído desde sua criação. Assim, o BNDES exige de seus profissionais uma conduta ética irrepreensível no exercício de suas atribuições. O Banco acredita que só há desenvolvimento com ética. Em 2017, o BNDES não teve nenhum caso de corrupção ou multas por não conformidade com leis e regulamentos relativos a seus serviços e práticas.

A gestão de ética é conduzida pela Comissão de Ética do BNDES (CET/BNDES) e pela Secretaria da Comissão de Ética, vinculada à Presidência do Banco. Em 2017, a CET/BNDES abriu 93 procedimentos preliminares, tendo também concentrado esforços nas campanhas preventivas de disseminação dos valores éticos.

Ganham destaque as atividades preventivas neste exercício, pois uma das missões primordiais da CET/BNDES consiste justamente em prevenir a ocorrência de desvios éticos, tais como as seguintes iniciativas:

- campanhas de comunicação, realização de cursos para difundir os temas éticos, organização e participação em eventos como debates, painéis, palestras e seminários; e
- reafirmando o compromisso do BNDES com o combate à corrupção em todos os níveis e setores, condição essencial para o desenvolvimento econômico e social do nosso país.

Outra importante iniciativa no exercício de 2017 foi o fato de o BNDES, representado pelo Presidente da Comissão de Ética do Sistema BNDES (CET/BNDES), Leandro Ravache, assumir a coordenação do Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estatais, em conjunto com a Petrobras Distribuidora S/A.

A assunção de tal posição de relevo no Sistema da Gestão da Ética do Poder Executivo Federal fez parte do planejamento estratégico da Comissão de Ética do Sistema BNDES. Entendeu a CET/BNDES que era estratégico que o BNDES assumisse a coordenação do Fórum, para que os temas que são

relevantes fossem inseridos na agenda das discussões perante a Comissão de Ética Pública da Presidência da República (CEP), fortalecendo a gestão da ética no Banco e a segurança na atuação da CET/BNDES.

### **UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA**

A Auditoria Interna (AT) é vinculada diretamente ao Conselho de Administração do BNDES e possui como atribuições:

- Avaliar a eficiência e eficácia dos processos do BNDES, sua conformidade aos normativos internos e externos vigentes, qualidade dos controles internos, governança, tecnologia da informação e observância das melhores práticas;
- Conhecer, intermediar e manter registro das auditorias, atendimentos, recomendações e determinações dos órgãos externos de controle e fiscalização; e
- Avaliar, rotineiramente ou em caráter especial, operações e processos corporativos, de ofício, em decorrência de fatos relevantes/incomuns/extraordinários ou por solicitação da Alta Administração.

Em 2016, foi criado o Departamento de Normas e Processos de Auditoria – DEPROC, responsável pelas auditorias que não estão indicadas no Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna, decorrentes de pontos de auditoria interna, externa ou por solicitação de órgãos colegiados do BNDES, utilizando metodologia que possibilite identificar pontos relevantes que possam ser úteis para elaboração de linhas de defesa e estratégias de encaminhamento. Também foi ampliado o quantitativo de pessoal do Departamento de Relacionamento e Atendimento aos Órgãos Externos de Controle - DERAT, de modo a aprimorar o atendimento das demandas de documentos e informações requeridas por esses órgãos.

Em 2017 não houve alteração na estrutura organizacional da Auditoria Interna ou reposicionamento na estrutura do BNDES.



## **SISTEMA DE CORREIÇÃO**

Em relação ao sistema de correição do BNDES, os procedimentos de sindicância e inquéritos disciplinares encontram-se previstos na Resolução de Diretoria n.º 1248/2005, de 21/12/2005, compreendendo:

- A definição da Autoridade instauradora, no caso, o Diretor da Área de Recursos Humanos, ou a quem este tenha delegado tal competência;
- A composição das Comissões de Inquérito e Comissões de Sindicância, suas atribuições, o prazo de duração de seus trabalhos e seus poderes investigatórios;
- As garantias individuais dos empregados indiciados;
- Os instrumentos probatórios (acareação, tomada de depoimentos, testemunhos e perícias);
- A definição das penalidades: advertência escrita, suspensão ou rescisão do contrato de trabalho; e
- O regime recursal.

## **CANAIS DE ACESSO DO CIDADÃO**

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

- **Ouvidoria do BNDES**

O BNDES disponibiliza vários canais de atendimento ao público, de acordo com a natureza da demanda, sendo a Ouvidoria responsável por receber e tratar reclamações, solicitações e dúvidas não solucionadas através dos canais de atendimento primários das empresas do Sistema BNDES (2ª instância) e sugestões, denúncias e agradecimentos/elogios em 1ª instância. Constitui-se, ainda, em ferramenta de mediação e diálogo entre o público interno e externo com as empresas integrantes do Sistema BNDES e destas com órgãos e entidades do Poder Público.

Todas as demandas recebidas pela Ouvidoria são tratadas em conjunto com a área responsável pelo assunto objeto da manifestação e respondidas em um prazo de até 10 (dez) dias úteis (parágrafo 2º do artigo 6º da Resolução 4433/2015 – CMN, de 23/07/2015).

As manifestações recebidas pela Ouvidoria classificadas como agradecimentos/elogios, sugestões, denúncias, dúvidas, reclamações e solicitações podem ser recebidas através dos canais de comunicação elencados na Resolução DIR nº 2980/2016-BNDES, de 19.04.2016, que trata das Normas e Procedimentos da Ouvidoria das empresas do Sistema BNDES, quais sejam: i) atendimento telefônico gratuito (0800); ii) formulário web disponível na página eletrônica da Ouvidoria no Portal do BNDES; iii) correio eletrônico; iv) correspondência regular; v) fac-símile; e vi) atendimento presencial.

Importante registrar, ainda, que o cidadão pode apresentar sua demanda através de sistema próprio do Banco Central, denominado RDR - Sistema de Registro de Demandas do Cidadão. Por meio do referido sistema, a Ouvidoria do BNDES é demandada a responder as manifestações afetas à atuação do BNDES apresentadas àquela Instituição.

- **Central de Atendimento do BNDES**

Canal de Relacionamento entre o BNDES e o público externo que possui, entre seus objetivos, o de prestar atendimento de excelência, oferecendo informações atualizadas e confiáveis aos seus usuários, a respeito dos produtos e serviços e demais assuntos relacionados às suas atividades operacionais. O atendimento da Central de Atendimento é majoritariamente telefônico (87% dos atendimentos em 2017).

- **Serviço de Informação ao Cidadão – SIC**

Caso o cidadão tenha interesse em obter informações públicas sobre o BNDES de acordo com a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), o Banco disponibiliza o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), cujas informações

estão disponíveis para consulta no Portal do BNDES na internet, na página “Acesso à Informação”.

Os pedidos de informação podem ser enviados das seguintes formas: preferencialmente, com o registro da demanda no e-SIC, sistema desenvolvido pelo **MTFC/CGU** para este fim; e por e-mail, para o endereço [sic@bndes.gov.br](mailto:sic@bndes.gov.br).

- **Palestras Institucionais**

O BNDES é permanentemente procurado por instituições de ensino e delegações, nacionais e estrangeiras, para a realização de palestras institucionais, em função do grande interesse global na economia brasileira e no papel do Banco como um dos principais atores neste contexto.

- **Palestras “O BNDES Mais Perto de Você”**

Realizado em todas as regiões do país, o ciclo de palestras “O BNDES Mais Perto de Você” tem como objetivo divulgar as formas de financiamento que melhor atendem ao segmento de micro, pequenas e médias empresas.

- **Reclame Aqui**

O BNDES está presente no portal Reclame Aqui, que representa um canal direto de relacionamento com o cliente e a sociedade em geral (<http://www.reclameaqui.com.br/indices/63091/bndes>).

- **Feiras e exposições com atendimento institucional no estande BNDES**

A participação do BNDES em feiras e exposições em todo o território nacional, com um estande próprio, tem por finalidade divulgar a forma de atuação do Banco, apresentando suas linhas de financiamento para o desenvolvimento nacional nos diversos segmentos da economia, estreitando o contato do BNDES com fabricantes, fornecedores e o público em geral.

- **Facebook BNDES**

A página do BNDES na rede social disponibiliza uma “caixa de entrada”, por onde qualquer usuário pode enviar uma mensagem privada. Por ali são recebidos muitos pedidos de dúvidas e algumas poucas reclamações e denúncias, devidamente encaminhadas à Ouvidoria.

## **2.6. Descrição da composição e da remuneração da administração**

A estrutura de remuneração dos dirigentes do BNDES e de suas subsidiárias é aprovada pelo Conselho de Administração do BNDES e está baseada nas diretrizes da SEST, com fulcro no artigo 40, inciso VI, alínea “i” e parágrafo único, do Anexo 1 ao Decreto nº 8.818/2016.

Anualmente, a SEST envia, às empresas estatais federais, ofício circular solicitando a proposição da política de remuneração para o período compreendido entre abril do referido ano até março do exercício subsequente.

A referida Política de Remuneração referente ao exercício de 2017, foi aprovada pelo Conselho de Administração do BNDES, além de ter havido a manifestação da SEST.

Os membros da Diretoria da BNDESPAR e da FINAME, como coincidem com os do BNDES, não fazem jus a qualquer remuneração, conforme o § 3º, artigo 10 do Regulamento da FINAME e o § 3º, artigo 15 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 9.292/1996, que estabelece teto remuneratório de 10% da remuneração mensal média dos diretores da respectiva estatal. Tal limite também consta no Estatuto do BNDES, no Regulamento da FINAME e no Estatuto da BNDESPAR.

A Política de Remuneração Variável Anual (RVA), concedida aos membros da Diretoria, é uma forma de participação nos resultados do BNDES e de suas subsidiárias, conforme explicado no item 2.4 acima.

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

É importante salientar que aos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal é vedado o recebimento de participação nos resultados, conforme lei nº 9.292, de 12 de julho de 1996.

Segue abaixo o resumo dos valores pagos a título de remuneração fixa e variável aos membros da diretoria e dos Conselhos Fiscal e da Administração do BNDES e de suas subsidiárias durante o exercício de 2017. A remuneração detalhada dos administradores e conselheiros das empresas do Sistema BNDES estão disponíveis no sítio eletrônico do BNDES na internet no endereço <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/governanca-controle/estrutura-de-gestao-do-sistema-bndes/remuneracao-dos-administradores-e-conselheiros-das-empresas-do-sistema-bndes>.

BNDES	Diretoria	Conselho de Administração	Conselho Fiscal
Nº Total de Membros - 31/12/2017	9	12	6
Nº Total de Membros Remunerados - 31/12/2017	9	11	3
<b>I - Remuneração Fixa (a+b+c+d)</b>	<b>R\$ 8.711.689,42</b>	<b>R\$ 936.007,00</b>	<b>R\$ 290.581,20</b>
a) Honorários	R\$ 8.116.124,21	R\$ 936.007,00	R\$ 290.581,20
b) Benefícios diretos e indiretos	R\$ 200.043,10	R\$ 0,00	R\$ 0,00
c) Remuneração por participação em comitês	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
d) Outros	R\$ 395.522,11	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>II - Remuneração Variável (e+f+g+h+i)</b>	<b>R\$ 2.204.298,71</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
e) Bonus	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
f) Remuneração Variável Anual (RVA)	R\$ 2.204.298,71	R\$ 0,00	R\$ 0,00
g) Remuneração por participação em reuniões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
h) Comissões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
i) Outros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>III - Total da remuneração (I + II)</b>	<b>R\$ 10.915.988,13</b>	<b>R\$ 936.007,00</b>	<b>R\$ 290.581,20</b>
<b>IV - Benefícios pós-emprego</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>V - Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo</b>	<b>R\$ 1.206.778,86</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>VI - Remuneração baseada em ações</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>

**Notas:**

i) O Nº Total de Membros do conselho fiscal refere-se a membros efetivos e suplentes.

ii) O item "b) Benefícios diretos e indiretos" refere-se a auxílio refeição, auxílio moradia e ajuda de custo (Decreto 4004/01).

iii) O item "d) Outros" refere-se a férias.

iv) No item "f) Remuneração Variável Anual (RVA)" são apresentados os valores referentes à parcela à vista da RVA 2016 (60%) mais a parcela diferida da RVA 2015 (20%), cujo pagamento foi realizado no exercício de 2017.

v) No item "V - Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo" constam os valores relativos ao pagamento de remuneração compensatório pelo período de quarentena.

<b>BNDESPAR</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Conselho Fiscal</b>
Nº Total de Membros - 31/12/2017	9	6	6
Nº Total de Membros Remunerados - 31/12/2017	0	5	3
<b>I - Remuneração Fixa (a+b+c+d)</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 283.837,92</b>
a) Honorários	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 283.837,92
b) Benefícios diretos e indiretos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
c) Remuneração por participação em comitês	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
d) Outros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>II - Remuneração Variável (e+f+g+h+i)</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 417.058,06</b>	<b>R\$ 0,00</b>
e) Bonus	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
f) Remuneração Variável Anual (RVA)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
g) Remuneração por participação em reuniões	R\$ 0,00	R\$ 417.058,06	R\$ 0,00
h) Comissões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
i) Outros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>III - Total da remuneração (I + II)</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 417.058,06</b>	<b>R\$ 283.837,92</b>
<b>IV - Benefícios pós-emprego</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>V - Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>VI - Remuneração baseada em ações</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>

**Notas:**

i) A Diretoria da BNDESPAR é composta de até 09 (nove) membros, todos integrantes da Diretoria do Acionista Único (BNDES), não fazendo jus a qualquer remuneração pelo exercício das funções.

ii) O Nº Total de Membros do conselho fiscal refere-se a membros efetivos e suplentes

<b>FINAME</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Conselho Fiscal</b>
Nº Total de Membros - 31/12/2017	9	7	6
Nº Total de Membros Remunerados - 31/12/2017	0	5	3
<b>I - Remuneração Fixa (a+b+c+d)</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 290.581,20</b>
a) Honorários	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 290.581,20
b) Benefícios diretos e indiretos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
c) Remuneração por participação em comitês	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
d) Outros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>II - Remuneração Variável (e+f+g+h+i)</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 441.428,25</b>	<b>R\$ 6.141,77</b>
e) Bonus	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
f) Remuneração Variável Anual (RVA)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
g) Remuneração por participação em reuniões	R\$ 0,00	R\$ 441.428,25	R\$ 6.141,77
h) Comissões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
i) Outros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>III - Total da remuneração (I + II)</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 441.428,25</b>	<b>R\$ 296.722,97</b>
<b>IV - Benefícios pós-emprego</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>V - Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>VI - Remuneração baseada em ações</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>

**Notas:**

i) A Diretoria da FINAME é composta pelos mesmos integrantes da Diretoria do BNDES, não fazendo jus a qualquer remuneração pelo exercício das funções.

ii) O Nº Total de Membros do conselho fiscal refere-se a membros efetivos e suplentes.