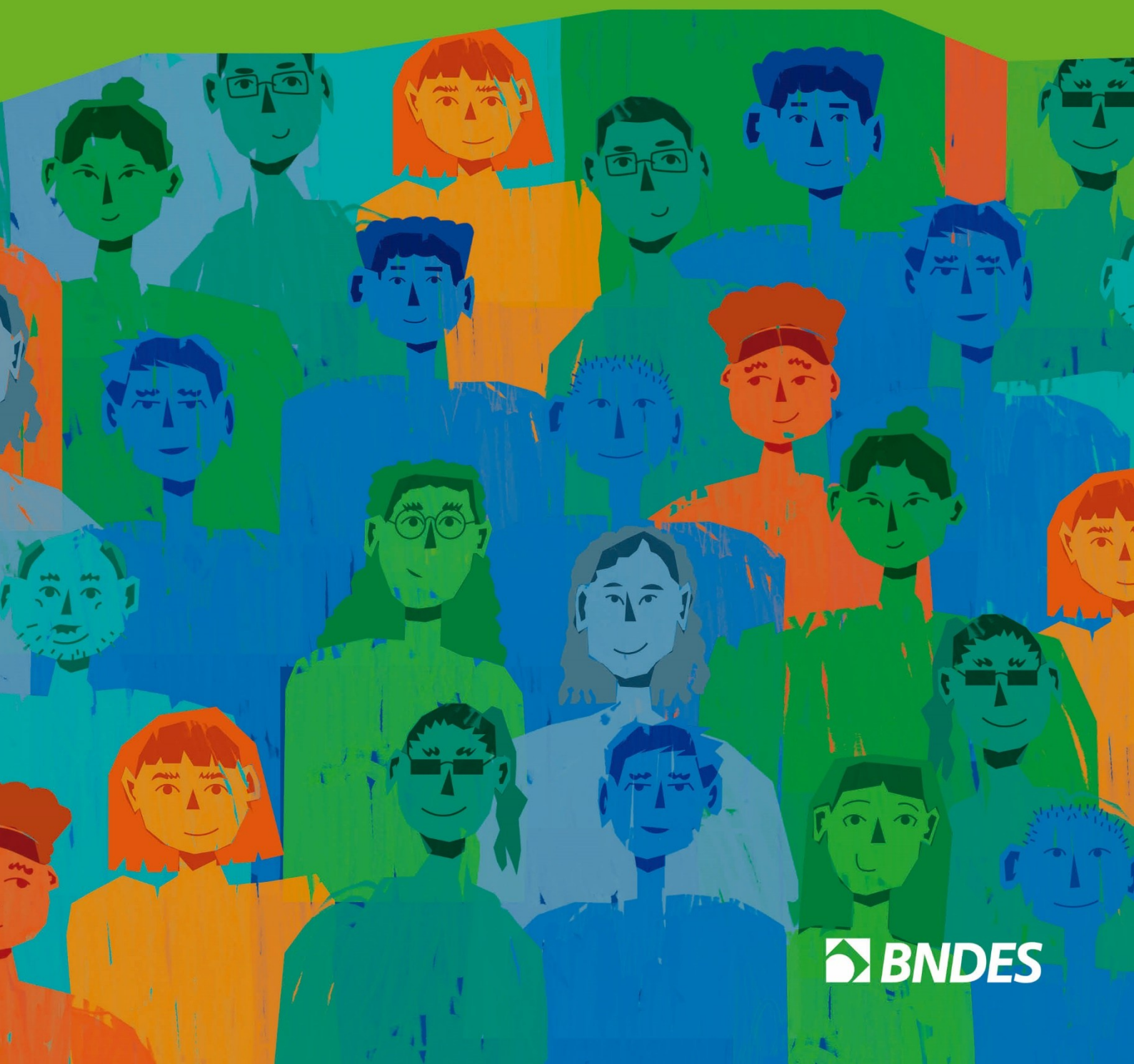


# CARTA ANUAL

DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
GOVERNANÇA CORPORATIVA

# 2025



## MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O mundo atravessa um período de transformações profundas. As mudanças climáticas avançam em ritmo acelerado, provocando eventos extremos cada vez mais frequentes, pressionando ecossistemas, sociedades e economias. Ondas de calor, secas severas, inundações e mudanças nos padrões de biodiversidade reforçam a urgência de respostas conjuntas e sustentáveis, capazes de mitigar impactos e promover um futuro mais resiliente.

O debate sobre desenvolvimento e crescimento econômico tornou-se mais complexo diante da realidade ambiental do planeta. Nas últimas décadas, ficou evidente que modelos tradicionais, baseados no uso intensivo de recursos naturais e na expansão ilimitada da produção, já não respondem aos desafios atuais.

Nesse contexto, o conceito de desenvolvimento ganha nova dimensão: não é apenas crescer, mas crescer com consciência, integrando inovação tecnológica, inclusão social e preservação ambiental. Governos, empresas e sociedade são chamados a assumir um papel ativo nessa transição, reconhecendo que o meio ambiente não é um recurso inesgotável, mas o fundamento sobre o qual todas as atividades econômicas se apoiam.

Com esse objetivo, o Brasil sediou, em novembro de 2025, em Belém (PA), a 30ª edição da Conferência das Partes (COP30) da Organização das Nações Unidas (ONU) para discussões e negociações sobre as mudanças climáticas. O BNDES teve participação relevante, tanto no apoio à preparação da cidade, impulsionando investimentos estratégicos que fortaleceram a infraestrutura de Belém e deixarão um legado social, cultural e econômico, quanto nos debates acerca dos principais temas discutidos na conferência, como a transição energética, a gestão sustentável de florestas, oceanos e biodiversidade, a transformação da agricultura e dos sistemas alimentares, e a promoção do desenvolvimento humano e social.

Na ocasião, o Banco consolidou seu compromisso com a atuação na captação e no financiamento de projetos sustentáveis e de recuperação do meio ambiente. Foram firmados acordos com instituições financeiras de desenvolvimento para mobilização de R\$ 21 bilhões destinados ao financiamento de projetos sustentáveis no Brasil, e foi anunciado o maior investimento da história do BNDES no setor florestal, com R\$ 7 bilhões para conservação, recuperação e manejo de florestas.



Durante a COP30, o Fundo Amazônia recebeu de forma efetiva os R\$ 124 milhões doados pela União Europeia, com desembolsos previstos ao longo de quatro anos, e celebrou a oficialização de nova doação da Suíça, no valor de R\$ 33 milhões. Além disso, apresentou um conjunto de anúncios que ampliam sua presença territorial e fortalecem políticas públicas estruturantes, consolidando-se como instrumento fundamental no financiamento climático.

O ambiente internacional também tem sido marcado pelo fortalecimento de práticas protecionistas, impulsionadas por incertezas econômicas, disputas comerciais e a busca por maior autonomia produtiva. Nesse contexto, o fortalecimento de uma indústria nacional faz-se imprescindível.

Assim, em 2024, o Governo Federal lançou a Nova Indústria Brasil (NIB), política industrial que tem o objetivo de impulsionar o desenvolvimento industrial nacional, reconhecendo que o setor é estratégico para reduzir desigualdades regionais, promover inovação tecnológica e fortalecer a competitividade do Brasil no cenário internacional. O BNDES assumiu o braço de financiamento da NIB – o Plano Mais Produção – em conjunto com a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii), chegando a mais de R\$ 300 bilhões de recursos para a indústria nacional até o fim de 2025.

Desde que a NIB entrou em vigor, indicadores importantes apontam avanços. Segundo a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO, na sigla em inglês), o Brasil passou da 70ª para a 40ª posição no ranking global de produção industrial, ganhando trinta posições. Já segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), a indústria brasileira chegou a 83% de utilização da capacidade instalada, o maior índice dos últimos 13 anos.

O emprego de práticas protecionistas pelos Estados Unidos a partir de janeiro de 2025 desorganizou parcialmente as cadeias produtivas e os fluxos comerciais globais. Para as economias emergentes, o cenário conturbado e em constante transformação representou volatilidade nos preços dos ativos e dos mercados financeiros.

O BNDES foi chamado a cooperar nos episódios do tarifaço, implementando o programa Brasil Soberano. Foram disponibilizadas soluções financeiras emergenciais para proteger empregos e apoiar exportadores de bens, assim como seus fornecedores, impactados pela imposição de tarifas adicionais pelos Estados Unidos.



Essas ações de destaque e os bons resultados do BNDES em 2025 demonstram que o Banco trabalha para transformar a realidade da população, buscando inclusão social, infraestrutura, fortalecimento da indústria e transição justa para uma economia verde. Como empresa pública, o BNDES tem ciência de sua responsabilidade de prestação de contas e é recorrentemente reconhecido pelos órgãos de controle por sua transparência.

Para sustentar esse protagonismo em um cenário de custos de captação elevados, o Conselho de Administração (CA) do Banco tem dedicado especial atenção à otimização da sua estrutura de capital. Encerramos o exercício com um Índice de Basileia de 25,2%, patamar que, embora ratifique indiscutivelmente a solidez do BNDES, revela uma oportunidade de alocação de mais recursos para financiar os projetos estratégicos do país, como os relacionados à NIB e os de transição energética, assegurando a perenidade do retorno social e financeiro ao acionista e à sociedade brasileira.

Boa leitura!



## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>1</b>
1.1. ABRANGÊNCIA .....	1
1.2. APRESENTAÇÃO DO BNDES .....	1
1.3. DESAFIOS E VISÃO DE FUTURO .....	7
<b>2. CONTRIBUIÇÕES PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1. ENTREGAS DE VALOR PÚBLICO</b> .....	<b>8</b>
2.1.1. A ESTRATÉGIA CORPORATIVA .....	8
2.1.2. ATUAÇÕES DO BNDES NO ÂMBITO DOS SEUS MODELOS DE NEGÓCIOS .....	16
2.1.3. ALINHAMENTO COM AS POLÍTICAS PÚBLICAS .....	24
2.1.4. CONTRIBUIÇÕES PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	24
2.1.5. PLANO DE NEGÓCIOS.....	26
<b>2.2. DECLARAÇÃO DE RECURSOS</b> .....	<b>33</b>
2.2.1. INICIATIVAS DE <i>FUNDING</i> EM 2025 .....	33
2.2.2. CENÁRIO DE FLUXO DE CAIXA 2026.....	34
<b>2.3. Aderência aos ODS e iniciativas ASG</b> .....	<b>35</b>
<b>3. GOVERNANÇA CORPORATIVA</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1. INFORMAÇÕES SOCIETÁRIAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA</b> .....	<b>41</b>
3.1.1. IDENTIFICAÇÃO GERAL .....	41
3.1.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	43
<b>3.2. DADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS, COMENTÁRIOS DOS ADMINISTRADORES E FATORES DE RISCO</b> .....	<b>45</b>
3.2.1. RESULTADOS DO BNDES EM 2025.....	45
3.2.2. GERAÇÃO DE RECEITA E RESULTADO DAS ATIVIDADES.....	46
3.2.3. RIQUEZA GERADA E DISTRIBUÍDA.....	49
3.2.4. FONTES DE RECURSOS PARA CUSTEIO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS .....	50
3.2.5. ESTRUTURA DE CONTROLES INTERNOS E GERENCIAMENTO DE RISCOS .....	53
3.2.6. FATORES DE RISCO.....	57
3.2.7. DADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS E COMENTÁRIOS SOBRE O DESEMPENHO	68
<b>3.3. COMPOSIÇÃO E REMUNERAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO</b> .....	<b>68</b>
<b>3.4. INOVAÇÕES EM GOVERNANÇA CORPORATIVA</b> .....	<b>73</b>



# 1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

## 1.1. Abrangência

A Carta de Políticas Públicas e Governança Corporativa do BNDES, elaborada em consonância com os incisos I, III e VIII do art. 8º da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, contempla o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2025.

Todas as informações divulgadas na presente Carta se referem ao Sistema BNDES, que considera o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e suas subsidiárias, BNDES Participações S/A – BNDESPAR (BNDESPAR) e Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME), exceto quando indicado em contrário.

## 1.2. Apresentação do BNDES

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

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

- Quando de sua criação, o foco inicial do Banco estava na infraestrutura, provendo financiamentos para setores estratégicos como energia elétrica, transporte e siderurgia. Este período foi essencial para a modernização da economia brasileira.
- Após iniciar o apoio às pequenas e médias empresas (MPMEs) em meados dos anos 1960, o BNDES passou a exercer papel central na construção de grandes projetos industriais e energéticos, incluindo usinas hidrelétricas e a expansão da indústria petroquímica, nas décadas de 1970 e 1980;
- Os anos 1990 foram marcados pelo processo de privatizações, quando o Banco desempenhou papel importante na estruturação da venda de diversas participações do governo;

- A partir dos anos 2000, o BNDES ampliou seu papel no fomento à inovação, à sustentabilidade, bem como no apoio às exportações de bens e serviços nacionais;
- Após desempenhar importante papel anticíclico depois da crise financeira de 2008, o Banco passou a dar maior ênfase no financiamento de infraestrutura sustentável, inovação tecnológica e apoio ao setor social, incluindo saneamento, educação e saúde.

A instituição atua em todo o território nacional por meio de concessão de financiamentos e crédito; concessão de recursos não reembolsáveis; prestação de garantias; prestação de serviços especializados (coordenando esforços e recursos para viabilizar a estruturação e implementação de projetos para reduzir gargalos e gerar oportunidades de investimento); e operações em participações acionárias e investimentos em títulos mobiliários e fundos; além da extensa produção de conhecimento.

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

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

Em 2025, mais de 95% das operações do BNDES foram destinadas a apoiar MPMEs. Nosso foco é ampliar o acesso a crédito a quem mais precisa em todas as regiões do país. Nesse ano, o Banco aprovou mais de R\$ 95 bilhões em financiamentos para este segmento, ajudando as empresas a modernizar seus equipamentos, expandir operações e gerar empregos. Além disso, viabilizou financiamentos de mais de R\$ 128 bilhões por meio de garantias para que bancos privados concedessem crédito para estas empresas, levando acesso a crédito a todos os cantos do país.

Na infraestrutura, o BNDES cumpre um papel essencial: responde por parte relevante do financiamento de longo prazo no Brasil, complementando a atuação do mercado de capitais em projetos que exigem períodos extensos de implementação, com riscos elevados de construção/implementação e longos prazos de retorno, sempre de forma articulada com o desenvolvimento da indústria brasileira. O Banco foi crucial para o Brasil alcançar sua posição de líder em geração de energia renovável. Também apoiou projetos

de transportes e mobilidade urbana, água e saneamento, telecomunicações e logística, essenciais para aumentar a qualidade de vida das pessoas e aumentar a competitividade do país. Em 2025, aprovou R\$ 71 bilhões em financiamentos para projetos de infraestrutura, em mais de 130 operações.

Como exemplo, destaca-se a aprovação de R\$ 6,5 bilhões para a construção de cinco parques eólicos em Serra das Almas/BA, com o objetivo de ampliar a oferta de energia e melhorar a qualidade do ar, com benefícios econômicos e ambientais sustentáveis. Além disso, foram R\$ 3,9 bilhões aprovados para operações de saneamento e resíduos sólidos, com destaque para o maior financiamento até então com recursos do Eco Invest<sup>1</sup>, no valor de R\$ 2 bilhões, para a Corsan. O investimento permitirá a expansão do sistema de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto no Rio Grande do Sul, alcançando 60 cidades e beneficiando quase 3 milhões de habitantes, com impacto direto na saúde das pessoas e preservação do ambiente.

O BNDES apoia o Governo Digital<sup>2</sup> com seis projetos aprovados em 2025, totalizando R\$ 677 milhões, em linha com o Programa de Modernização da Administração Tributária e da Gestão dos Setores Sociais Básicos (PMAT). Os projetos contribuem diretamente para o atingimento dos objetivos de diferentes políticas públicas federais, como a Carta Brasileira para Cidades Inteligentes; a Política Nacional de Modernização do Estado (Moderniza Brasil); e a Estratégia de Governo Digital (EGD).

No âmbito da Nova Indústria Brasil (NIB), desde 2023 foram aprovados mais de R\$ 300 bilhões para a indústria brasileira. O programa BNDES Mais Inovação destinou mais de R\$ 28,5 bilhões em crédito para viabilizar a construção e modernização de laboratórios e centros de P&D, que totalizam mais de 200 mil m<sup>2</sup> de área e deverão contar com até 5.000 profissionais dedicados. Entre as ações de Inovação e Descarbonização, destaca-se o investimento de R\$ 400 milhões na construção de unidade pioneira de captação de CO<sub>2</sub> nos processos da usina de etanol de Lucas do Rio Verde/MT. A expectativa é que sejam removidas cerca de 432 mil toneladas de CO<sub>2</sub> por ano, resultando na produção de combustíveis de menor pegada de carbono do mundo.

O BNDES também cumpre um importante papel ajudando a União, Estados e Municípios a estruturar projetos de infraestrutura, atuando na modelagem e estruturação de

---

<sup>1</sup> O Eco Invest Brasil foi criado para mobilização de capital privado externo e proteção cambial. Viabiliza projetos estratégicos para lidar com os efeitos das mudanças do clima e para a transformação ecológica.

<sup>2</sup> O “Governo Digital” é iniciativa do Governo Federal para a modernização da administração pública através da tecnologia, visando tornar serviços públicos mais acessíveis, ágeis, transparentes e integrados, centrados no cidadão.

concessões, parcerias público-privadas e privatizações. Desde 2019, foram 83 projetos leiloados que montam R\$ 441 bilhões de capital mobilizado em diversos segmentos de infraestrutura, em ativos ambientais e imobiliários.

A carteira do BNDES no final de 2025 era composta por 144 projetos em estruturação com estimativa de capital a mobilizar superior a R\$ 205 bilhões, abrangendo projetos com clientes das três esferas de governo, dos mais variados portes e com diversificação setorial (saneamento, mobilidade urbana, resíduos sólidos, rodovias, portos, hidrovias, gás natural, energia elétrica, parques, florestas, saúde, educação, segurança e ativos imobiliários).

Na estruturação de projetos, o BNDES busca apoiar entes públicos a promover parceria com a iniciativa privada com a finalidade de melhorar a qualidade de vida da população, gerando oportunidades de investimento e renda e favorecendo a melhor alocação dos gastos públicos.

Atuando como forte indutor do Desenvolvimento Social, o BNDES celebrou novos contratos no setor de infraestrutura escolar, que viabilizarão a construção de 119 unidades escolares e permitirá o acesso de até 38 mil novas crianças na educação infantil da rede pública.

Em 2025, o BNDES seguiu demonstrando seu papel essencial na redução de desigualdade de acesso à internet e inovação no setor de Telecomunicações. Foram destinados mais de R\$ 759 milhões para o Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações (Fust) e R\$ 181 milhões no âmbito do Fundo de Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (Funttel). Parte desses recursos foram aplicados na expansão da infraestrutura de conectividade no interior do Rio Grande do Sul, impactando mais de 80 escolas da rede pública, viabilizando potencialmente 400 novas conexões locais e ampliando o acesso à internet em banda larga no ambiente educacional.

Além disso, a Iniciativa BNDES Periferias - criada em 2024 com a perspectiva de trazer um novo olhar para a diversidade e redução das desigualdades a partir da população das periferias - já lançou 4 ciclos de seleção de propostas até o final de 2025. Com recursos não reembolsáveis do Fundo Socioambiental, a iniciativa atua em 4 frentes: Polos BNDES Periferias (construção ou revitalização de espaços para integração e oferta de serviços à comunidade, focados na geração de trabalho e renda), BNDES Periferias Empreendedoras (realização de capacitação, mentoria e aporte de recursos para capital semente para negócios periféricos que priorizem empreendimentos de mulheres, jovens e população negra), BNDES Periferias Verdes (recuperação, conservação e preservação

do meio ambiente com foco na inclusão produtiva da população local por meio de ações de economia circular, agricultura urbana e resiliência climática) e Periferias Fortes (fortalecimento institucional de organizações sociais de periferia das Regiões Norte e Nordeste). Nossa atuação mais próxima das periferias busca apoiar espaços de desenvolvimento comunitário para melhorar a condição de vida da população periférica brasileira.

O ano também foi marcado pela aprovação da primeira vacina da dengue em dose única no mundo, produzida pelo Instituto Butantan e financiada pelo BNDES. Com R\$ 97 milhões de recursos do BNDES Funtec, foram custeados ensaios clínicos e a construção de uma planta de escalonamento para fornecimento da vacina. A expectativa é que a vacina seja incluída no Programa Nacional de Imunizações (PNI) já em 2026.

Em 2025, o Fundo Amazônia celebrou 17 anos com resultados históricos, consolidando o Brasil como referência global em financiamento climático florestal. No ano, foram 22 projetos aprovados, somando R\$ 2,2 bilhões. No acumulado de 2023-2025, alcançaram-se 44 projetos, no valor de R\$ 3,7 bilhões. Os recursos do Fundo permitiram avanços concretos no combate ao desmatamento, à degradação ambiental e aos crimes ambientais, com destaque para o maior apoio financeiro já realizado, por meio do projeto IBAMA FORTFISC, além do fortalecimento da prevenção e do combate a incêndios na Amazônia, no Cerrado e no Pantanal, beneficiando mais de 18 mil famílias e alcançando três em cada quatro municípios da Amazônia Legal.

No âmbito da agenda de desenvolvimento sustentável e inclusivo, o BNDES desempenhou papel fundamental na COP 30 em 2025, realizada em Belém/PA. O Banco contribuiu para a mobilização de recursos voltados para investimentos em Belém que deixaram um legado social, cultural e econômico para a cidade. BNDES foi a marca com maior protagonismo durante a COP30, alcançando R\$ 63,91 milhões em exposição na mídia e liderando o ranking de ganhos de visibilidade ao longo do evento. Na ocasião, fechamos acordos que visam mobilizar até R\$ 21 bilhões para projetos sustentáveis no Brasil.

Nesse ano, o desempenho operacional do BNDES registrou recorde histórico em todos os indicadores de crédito em valores nominais, com aprovações de crédito e garantias de aproximadamente R\$ 366 bilhões (aumento de 32% em comparação ao ano anterior).

As aprovações de crédito somaram R\$ 237,9 bilhões em 2025 (aumento de 12% em relação a 2024 e 80% a 2022), com destaque para o aumento de 215% na indústria (R\$ 71,0 bilhões), 100% na agropecuária (R\$ 54,3 bilhões) e alta de 125% em comércio

e serviços (R\$ 41,0 bilhões), em relação a 2022. O alto volume no valor das aprovações para o setor industrial reflete o engajamento do BNDES na construção e implementação das políticas do plano Nova Indústria Brasil (NIB). A essas aprovações somam-se mais R\$ 128,2 bilhões em operações de financiamentos a MPMEs realizadas por agentes financeiros viabilizadas por garantias oferecidas pelos fundos garantidores geridos pelo BNDES, valor 100% maior do que o aprovado no ano anterior.

A atuação do BNDES tem impacto direto na oferta de empregos. A estimativa é de que os projetos apoiados poderão gerar até 2,3 milhões de empregos, sendo aproximadamente 800 mil em MPMEs e 20% nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Para cada R\$ 1 bilhão desembolsado pelo BNDES em 2025, estima-se que até 6,7 mil empregos diretos e indiretos em postos de trabalho serão gerados para a implantação desses investimentos<sup>3</sup>. Esses dados demonstram a capilaridade da atuação do BNDES e o impacto no desenvolvimento de todas as regiões brasileiras.

Também foi o ano em que o Banco alcançou a maior carteira de crédito dos últimos 9 anos, no valor de R\$ 663,6 bilhões, com o menor índice de inadimplência do Sistema Financeiro Nacional (0,06%).

O BNDES é um dos principais pagadores de dividendos ao Tesouro Nacional, e o lucro de suas operações atingiu R\$ 26,8 bilhões em 2025. Desde 2023, distribuimos o correspondente a 83% do lucro do mesmo período, contribuindo para mais investimentos que terão impacto direto na sociedade.

A transparência das informações relativas às operações do BNDES possibilita o acompanhamento de suas atividades pela sociedade brasileira, o que é indispensável para o cumprimento exitoso de sua missão. Em 2025, conquistamos pela terceira vez o selo diamante de transparência na pesquisa realizada pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), no âmbito do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP). Esse reconhecimento dos órgãos de controle reforça nosso compromisso com a transparência e com o diálogo aberto com a sociedade.

---

<sup>3</sup> Para maiores informações, acesse o Relatório da Administração no nosso [Portal de RI](#).

### 1.3. Desafios e Visão de Futuro

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

O apoio a projetos ambientais e climáticos foi ampliado e configura-se um dos principais eixos de atuação do Banco, contribuindo para a transição ecológica justa em direção a uma economia neutra em carbono e na busca pela resiliência através de investimentos em adaptação às mudanças climáticas.

O suporte ao país no enfrentamento a eventos emergenciais também configura uma agenda relevante, tendo o Banco se reestruturado para aprimorar a atuação de resposta a desastres. Nesse contexto, destaca-se o início da operação do Fundo Rio Doce em 2025, dedicado a medidas de reparação e compensação para as comunidades e o meio ambiente atingidos pelo rompimento da barragem do Fundão (Mariana - MG), em 2015.

O apoio a projetos de inclusão social e gestão pública busca reduzir desigualdades e promover a cidadania, com oferta de serviços públicos essenciais à população. No âmbito da promoção de trabalho decente e renda e da ampliação do acesso a crédito, procura-se estimular o empreendedorismo, as MPMEs, o microcrédito e as cooperativas, o que envolve a ampliação das parcerias com os diferentes tipos de instituições atuantes no mercado financeiro.

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

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

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

Para maiores informações sobre a atuação do BNDES, consulte nossos [Relatórios Anuais Integrados](#).

## 2. CONTRIBUIÇÕES PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS

### 2.1. Entregas de valor público

#### 2.1.1. A Estratégia Corporativa

Em conformidade com a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei das Estatais), o BNDES atualiza anualmente sua Estratégia de Longo Prazo, com análise de riscos e oportunidades, para, no mínimo, os próximos cinco anos, e define o Plano de Negócios para o ano seguinte. A Estratégia de Longo Prazo e o Plano de Negócios são partes integrantes da Estratégia Corporativa do Sistema BNDES, aprovada e acompanhada pelos Conselhos de Administração das empresas do Sistema BNDES, que possuem representantes indicados pelo Governo Federal e representante eleito pelos funcionários do BNDES.

#### Estratégia de Longo Prazo

A Estratégia Corporativa do Sistema BNDES possui dois principais componentes conforme disposto no artigo 23 da Lei nº 13.303: a Estratégia de Longo Prazo e o Plano de Negócios. A Estratégia de Longo Prazo 2025 -2029<sup>4</sup> foi composta pelos seguintes elementos:

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

#### Identidade Institucional

A Identidade Institucional aprovada em dezembro de 2024 foi mantida na Estratégia de Longo Prazo 2025-2029. Ela é formada pelo Propósito, Visão, Missão, Valores e Princípios, descritos como:

---

<sup>4</sup> Decisões: Dec. CA nº 65/2024-BNDES, Dec. CA nº 17/2024-FINAME e Dec. CA nº 21/2024-BNDESPAR, de 06 de dezembro de 2024.

- *Propósito*: Melhorar a vida de gerações, promovendo o desenvolvimento econômico, social e ambiental;
- *Visão*: Ser um banco de desenvolvimento verde, digital, inclusivo, inovador, industrializante e tecnológico;
- *Missão*: Retomar o protagonismo do BNDES no desenvolvimento econômico, social e ambiental brasileiro;
- *Valores*: Compromisso com Desenvolvimento; Espírito Público; Ética; e Excelência; e
- *Princípios*: Agilidade; Comprometimento; Cooperação; Diversidade; Efetividade; Equidade; Inovação; e Transparência.

### Temas Estratégicos

Os temas estratégicos contemplam os tópicos priorizados na formulação da Estratégia de Longo Prazo. Na Estratégia de Longo Prazo 2025-2029, os temas estratégicos foram categorizados em: temas estratégicos norteadores (agendas transversais que direcionam a atuação do BNDES), de negócios e de suporte ao negócio.

As Figuras 1, 2 e 3 apresentam os 19 temas estratégicos contemplados, sendo quatro norteadores, oito de negócios e sete de suporte ao negócio.

**Figura 1 – Temas Estratégicos Norteadores**



Figura 2 – Temas Estratégicos de Negócios



Figura 3 – Temas Estratégicos de Suporte ao Negócio



**Diretrizes Estratégicas**

A Estratégia de Longo Prazo 2025-2029 teve 45 diretrizes, sendo 28 relacionadas aos temas de negócios, com destaque para a geração de emprego e renda, e 17 referentes aos temas de suporte ao negócio (Tabela 1).

Tabela 1 – Diretrizes Estratégicas

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

Item	Diretriz Estratégica	Classificação Diretriz Estratégica
8	Fomentar projetos e parcerias que estimulem a inclusão, a redução das desigualdades, o desenvolvimento social e regional e a justiça climática	Negócios
9	Aprimorar a gestão pública para a oferta de serviços públicos essenciais e promoção da cidadania	Negócios
10	Estruturar e apoiar projetos de: (i) desenvolvimento e requalificação urbana e preservação do patrimônio histórico, (ii) modernização da administração pública direta e indireta nos níveis federal, municipal e estadual, (iii) investimentos em saúde e educação, (iv) defesa e segurança pública, em especial para melhoria de gestão e prevenção, (v) inclusão produtiva, rural e urbana, focados em populações vulneráveis, (vi) segurança alimentar e transição para sistemas alimentares sustentáveis, (vii) aplicação de tecnologias sociais, (viii) desenvolvimento urbano, com foco em favelas e periferias, (ix) capacitação de mão de obra, inclusive em função de inovações tecnológicas e de transição ecológica, (x) economia do cuidado, e (xi) investimentos em cultura e entretenimento, incluindo o setor audiovisual	Negócios
11	Promover o alinhamento ao Acordo de Paris sobre o clima, à NDC Brasileira, e à transição climática justa, através da estruturação e apoio a projetos, de parcerias e do engajamento de clientes (e suas cadeias produtivas) para: (i) descarbonização e mitigação de emissões de gases de efeito estufa, e (ii) adaptação às mudanças climáticas	Negócios
12	Estruturar e apoiar projetos de: (i) prevenção, monitoramento e combate ao desmatamento, (ii) conservação, restauração e uso sustentável da biodiversidade da Amazônia e dos biomas brasileiros, incluindo a Amazônia Azul, (iii) bioeconomia, (iv) soluções baseadas na natureza, (v) economia circular, e (vi) turismo sustentável, principalmente em áreas públicas	Negócios
13	Aprimorar a gestão social, ambiental e climática do BNDES e induzir melhores práticas no âmbito da sua atuação	Negócios
14	Atuar em situações emergenciais provenientes de desastres climáticos ou de saúde pública, por meio de apoio financeiro e em estruturação de projetos, buscando promover adaptação e resiliência social e econômica	Negócios
15	Promover a adaptação e a resiliência do País a eventos climáticos extremos ou desastres naturais, através do apoio, em cooperação com órgãos de governo, a ações preventivas e emergenciais de remediação e reconstrução	Negócios
16	Ampliar o apoio a projetos de inovação e digitalização buscando parcerias com outras instituições do Sistema Nacional de Inovação	Negócios
17	Estruturar e financiar projetos vinculados às missões industriais de transformação digital da estrutura produtiva, com apoio à expansão da conectividade, segurança cibernética, digitalização de processos e implantação de tecnologias da indústria 4.0 para impulsionar a eficiência e a competitividade	Negócios

Item	Diretriz Estratégica	Classificação Diretriz Estratégica
18	Ampliar o apoio às exportações de bens e serviços de maior valor agregado, com foco em itens de média e alta intensidade tecnológica, contribuindo para o adensamento da cadeia de produção nacional	Negócios
19	Promover a competitividade dos exportadores brasileiros em seus diferentes mercados, oferecendo soluções financeiras em condições compatíveis com as de seus concorrentes no exterior	Negócios
20	Realizar iniciativas por meio do mercado de capitais brasileiro, com foco no desenvolvimento sustentável	Negócios
21	Incrementar o uso de instrumentos de mercado de capitais, para impulsionar os investimentos de impacto, o apoio à infraestrutura e às cadeias produtivas, o fomento à boas práticas pelas empresas nacionais e a democratização do acesso ao mercado de capitais brasileiro	Negócios
22	Ampliar o acesso a crédito, estimulando o cooperativismo e elevando a atuação no microcrédito em todas as regiões do Brasil	Negócios
23	Ofertar soluções financeiras e não financeiras dedicadas às MPMEs, inclusive via mercado de capitais, com foco na ampliação do número de MPMEs atendidas	Negócios
24	Promover a ampliação, eficiência e diversificação dos canais de distribuição, buscando capilaridade e abrangência regional do BNDES e contribuindo para a desconcentração bancária, com atuação neutra	Negócios
25	Apoiar a atuação sustentável das MPMEs, com foco na: (i) transição ecológica justa e soluções sociais, (ii) elevação da produtividade, inovação e geração de valor das MPMEs ao longo das cadeias produtivas, e (iii) capacidade de exportação	Negócios
26	Fomentar projetos e parcerias que estimulem o trabalho decente e a qualificação profissional	Negócios
27	Contribuir para o empreendedorismo, em especial o feminino, o negro e de grupos minorizados	Negócios
28	Fomentar a atração de novos clientes nos diversos segmentos de atuação do BNDES em todas as regiões do Brasil, inclusive no âmbito dos territórios de menor densidade econômica	Negócios
29	Buscar a ampliação, gestão e diversificação de fontes de recursos, com foco na competitividade do BNDES	Suporte ao Negócio
30	Otimizar a gestão da carteira de participações e títulos de renda fixa com foco na sustentabilidade financeira do Sistema BNDES	Suporte ao Negócio
31	Gerir estrategicamente e ampliar as fontes de recursos não-reembolsáveis e orçamentárias	Suporte ao Negócio
32	Promover um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso, que preserve a saúde mental e física de seus colaboradores, por meio da valorização da diversidade e da prevenção ao assédio e à discriminação	Suporte ao Negócio

Item	Diretriz Estratégica	Classificação Diretriz Estratégica
33	Promover uma cultura organizacional que valorize a colaboração, eficiência, criatividade e o desenvolvimento de competências	Suporte ao Negócio
34	Aprofundar o conhecimento da sociedade sobre o impacto do BNDES para o desenvolvimento sustentável e suas práticas de transparência e integridade	Suporte ao Negócio
35	Ampliar a articulação do BNDES com as partes interessadas, em especial o Poder Público	Suporte ao Negócio
36	Cooperar no desenvolvimento e aprimoramento de políticas públicas e da regulação no âmbito da atuação do Sistema BNDES	Suporte ao Negócio
37	Promover a segurança e resiliência cibernética	Suporte ao Negócio
38	Aumentar a capacidade de entrega de TI com governança e uso de ativos e tecnologias que acelerem o desenvolvimento de soluções e a inovação digital	Suporte ao Negócio
39	Promover a gestão integrada de riscos visando a sustentabilidade financeira, resiliência e segurança operacional do BNDES	Suporte ao Negócio
40	Fortalecer a cultura de riscos e compliance, visando à proteção do valor institucional, à manutenção de um ambiente propício para a viabilização de negócios e a promoção de boas práticas na cadeia de relacionamentos	Suporte ao Negócio
41	Otimizar processos, aprimorar sistemas corporativos operacionais e administrativos, simplificar e padronizar normas, aprimorar a governança e promover a gestão do conhecimento, visando elevar a produtividade e conformidade e reduzir o risco operacional	Suporte ao Negócio
42	Aprimorar e simplificar os processos e sistemas que envolvam os clientes e parceiros no intuito de melhorar a sua experiência	Suporte ao Negócio
43	Promover a transformação digital do BNDES por meio de tecnologias para digitalização, automatização e integração, bem como do uso adequado de inteligência artificial	Suporte ao Negócio
44	Difundir o uso de ciência de dados e aprimorar a captura, a análise e a governança de dados para potencializar a otimização e digitalização de processos	Suporte ao Negócio
45	Fortalecer o uso e a qualidade dos ativos de dados do BNDES para melhorar a tomada de decisão	Suporte ao Negócio

### Objetivos Estratégicos

A Figura 4 apresenta os 11 objetivos estratégicos da Estratégia de Longo Prazo 2025-2029 do BNDES, formulados com base na Identidade Institucional, nos temas estratégicos e nas diretrizes estratégicas. Os objetivos são classificados em três grupos: (i) corporativos, (ii) de negócios e (iii) de suporte ao negócio.

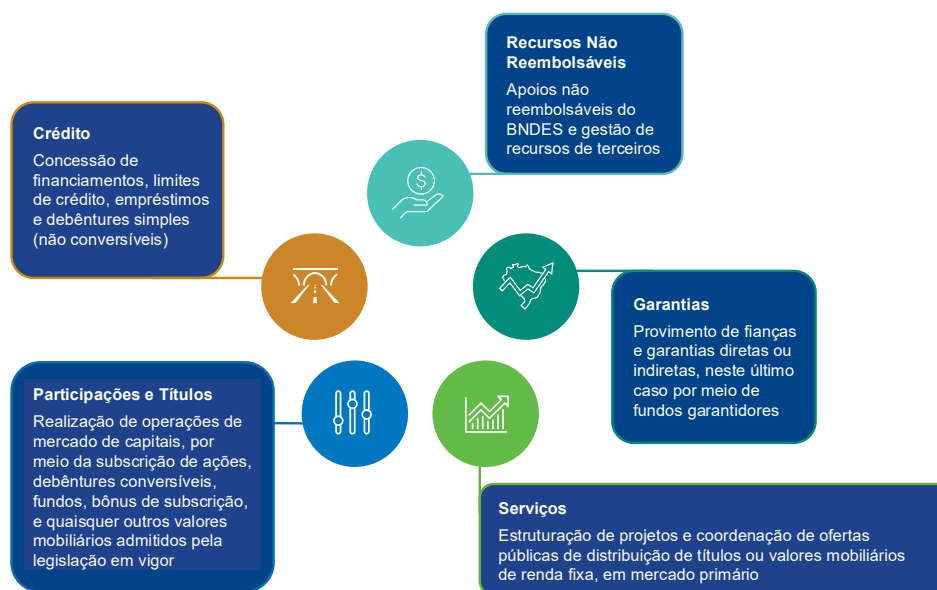
Figura 4 – Objetivos Estratégicos



Modelos de Negócios

A Figura 5 apresenta os cinco modelos de negócios do BNDES, por meio dos quais a instituição atua: (i) Crédito; (ii) Participações e Títulos; (iii) Serviços; (iv) Garantias; e (v) Recursos Não Reembolsáveis.

Figura 5 – Modelos de Negócios



## 2.1.2. Atuações do BNDES no âmbito dos seus modelos de negócios

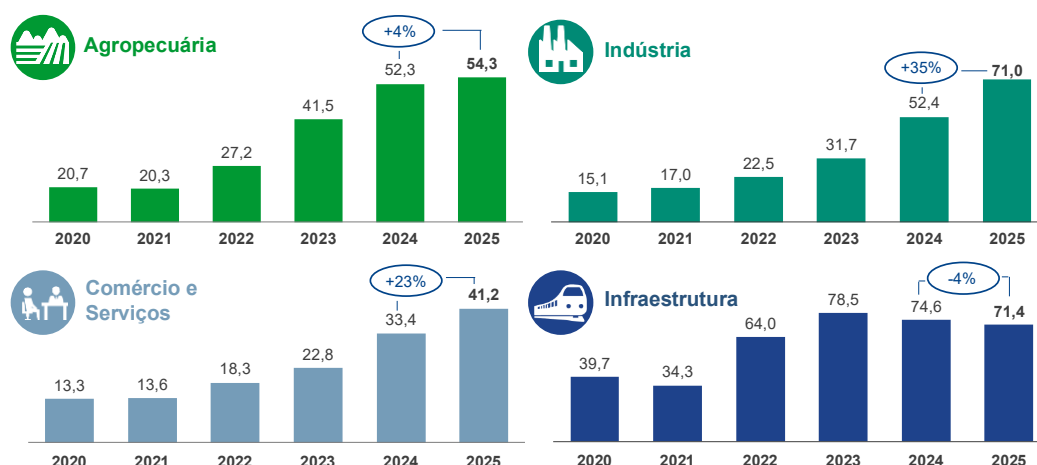
Esta seção apresenta as atividades desenvolvidas pelo BNDES, em seus diferentes modelos de negócios, descritos na Estratégia de Longo Prazo 2025-2029: crédito; serviços; participações e títulos (mercado de capitais); recursos não reembolsáveis; e, por fim, garantias.

### Atuação em crédito

As aprovações de crédito do BNDES atingiram R\$ 237,9 bilhões, em 2025. Na comparação com o ano anterior, houve crescimento de 12% nas aprovações.

Em relação aos setores da economia apoiados pelo Banco, o grande destaque foi a indústria, que liderou pelo segundo ano consecutivo o crescimento das aprovações, com alta expressiva de 35% em relação ao ano anterior. Dentro da indústria, merecem destaque os valores aprovados para os segmentos de biocombustíveis (R\$ 6,4 bilhões) e fabricação de aeronaves (R\$ 7,8 bilhões). Como resultado, o valor da indústria praticamente igualou ao da infraestrutura, a primeira com R\$ 71,0 bilhões e a segunda com R\$ 71,4 bilhões de aprovações em 2025. A última vez que a indústria ficou com aprovações iguais ou acima dos valores da infraestrutura havia sido em 2016. Em relação a 2024, as aprovações nos demais setores cresceram 23% em comércio e serviços e 4% na agropecuária, com queda de 4% na infraestrutura (Gráfico 1).

**Gráfico 1 – Aprovações por Setor em 2025 (R\$ bilhões)**



O robusto aumento nas aprovações para a indústria é resultado do engajamento do BNDES na construção e implementação da Nova Indústria Brasil (NIB), plano lançado pelo governo federal no início de 2024. A contribuição do BNDES para a NIB em 2025 foi de R\$ 110,7 bilhões em aprovações.

Como destaque desta atuação, em 2025, o desempenho em desenvolvimento produtivo foi de 160%, com o valor de operações aprovadas de R\$ 24,0 bilhões em relação à meta de R\$ 15,0 bilhões. Já em quantidade de operações aprovadas, o desempenho foi de 172%, com 189 operações aprovadas frente à meta de 110.

O desempenho do BNDES no apoio à inovação também superou as expectativas em 2025. Foram aprovados R\$ 16,7 bilhões em inovação, o que representa um aumento de 23% frente ao resultado de 2024. Já em relação à quantidade de operações, foram aprovadas 86 operações em inovação frente a uma meta de 25. Esse bom desempenho é proveniente da implementação e operacionalização bem-sucedida do Programa Mais Inovação na modalidade Bens Inovadores, no âmbito do Produto Máquinas e Serviços.

Uma das condições necessárias para superar o desafio da nova industrialização na economia brasileira é garantir condições de financiamento adequadas para os exportadores no mercado internacional. No apoio do BNDES às exportações, em 2025, foram aprovados R\$ 24,0 bilhões, montante 30% superior ao do ano anterior.

No ano passado, destacaram-se também as operações aprovadas no âmbito do Programa Brasil Soberano, que visou apoiar as exportações brasileiras atingidas pela elevação de tarifas impostas pelos Estados Unidos. O Programa disponibilizou linhas de crédito à exportação, capital de giro e investimento. Nesse contexto, foram aprovados R\$ 19,5 bilhões no total do Programa, beneficiando 676 exportadores distribuídos em 24 estados, em prazo inferior a 4 meses. Também merece destaque o apoio à Embraer, com o financiamento à comercialização de 44 aeronaves.

Já as aprovações junto aos estados e municípios somaram R\$ 6,3 bilhões em 2025, representando a continuidade do apoio do Banco aos entes públicos. As aprovações de operações de crédito a MPMEs em 2025 ficaram em R\$ 95,8 bilhões, respondendo por 40% do total aprovado. Ao somar esse valor com o montante de operações de MPMEs garantidas pelos fundos garantidores administrados pelo BNDES em 2025, de R\$ 128,2 bilhões, o valor total do apoio a este segmento alcançou R\$ 224,0 bilhões.

Merecem destaque também as operações na agenda climática. As aprovações do Fundo Clima foram de R\$ 12,5 bilhões, um aumento de 23% frente ao ano anterior. Já

as aprovações do Fundo Amazônia alcançaram R\$ 2,2 bilhões, representando um crescimento de 135% frente a 2024.

### Atuação em serviços

A atuação do BNDES em serviços abrangeu a estruturação de projetos e a coordenação de ofertas públicas de distribuição de títulos ou valores mobiliários de renda fixa, em mercado primário. Na estruturação de projetos, a atuação compreende a preparação de projetos para parcerias do setor público com novos investidores e operadores qualificados. Essa atuação tem papel estratégico na coordenação de esforços e recursos (públicos e privados) para viabilizar projetos, possibilitando a redução de gargalos e a geração de oportunidades de investimento.

De 2019 a 2025, foram 83 projetos estruturados e levados a leilão com suporte do Banco de Serviços, com estimativa de R\$ 441 bilhões de capital mobilizado. Ao final de 2025, o Banco possuía uma carteira de 144 projetos, sendo 118 em etapa de desenvolvimento dos estudos e outros 26 em fase de contratação junto aos clientes, com estimativa de que mobilizem mais de R\$ 205 bilhões em recursos privados destinados a investimentos, outorgas e aquisição de ativos mobiliários e imobiliários<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Denominamos esses recursos de *capital mobilizado*.

Figura 6 – Posição da carteira de serviços em dez/2025



Ao considerar apenas o ano de 2025, foram realizados 18 leilões, com capital a mobilizar estimado em R\$ 85 bilhões, cabendo destacar os resultados descritos a seguir.

- No setor de saneamento, foram licitados com sucesso quatro blocos no estado do Pará e dois no estado de Pernambuco. Juntos, esses projetos irão ampliar o abastecimento de água e esgotamento sanitário para cerca de 13 milhões de habitantes, com investimentos previstos de cerca de R\$ 37 bilhões.
- Em rodovias, merecem destaque os leilões da Rota Agro Norte (687 km) e da Rota Agro do programa federal, também conhecida como Rota Verde (426 km),

completando o sétimo leilão deste ciclo. Encontram-se ainda em estruturação mais de 5 mil km com potencial de 9 novas concessões e foram iniciados estudos para mais de 2,5 mil km no nordeste brasileiro. Essa carteira do BNDES deverá mobilizar até R\$ 90 bilhões ao longo do período de todas as concessões, aumentando a malha de rodovias concedidas em até 45%.

- Para o segmento de educação infantil, cabe destacar a realização do leilão do projeto de PPP para a construção, manutenção, conservação, gestão e operação de serviços não pedagógicos em 31 novas unidades de educação infantil no município de Caxias do Sul/RS. O projeto prevê investimentos da ordem de R\$ 570 milhões ao longo dos 25 anos de contrato, que deverão agregar mais de 7 mil vagas à rede municipal de educação infantil.
- No tema ambiental/climático, em 2025, o BNDES criou o Programa Cidades Resilientes, com o objetivo de apoiar os entes públicos com solução conjunta de estruturação de projetos e apoio financeiro a ações de prevenção, adaptação e reconstrução sustentável das cidades.
- Na estruturação de ativos ambientais, foi realizado o leilão do Projeto Floresta Nacional Jatuarana (AM), em parceria com o Serviço Florestal Brasileiro. O projeto contempla a concessão de quatro unidades de manejo florestal (UMFs) em uma área total de 453 mil hectares por 37 anos, que visa a produção sustentável de produtos madeireiros e não madeireiros, com a conservação dos processos ecológicos de recomposição dos produtos colhidos.
- No setor de mobilidade urbana, destaca-se o Estudo Nacional de Mobilidade Urbana (ENMU), que realizou um amplo trabalho de levantamento de projetos planejados junto aos estados e municípios das 21 maiores Regiões Metropolitanas do país. O estudo mapeou a necessidade de ampliação em mais 120% da rede atual de transportes de alta e média capacidade. A rede proposta é composta por 187 projetos e estima-se um investimento de implantação da ordem de R\$ 430 bilhões.

Cabe mencionar ainda que, no ano de 2025, foram publicados os editais de licitação (i) da concessão do terreno na Base Aérea de Santos pela Força Aérea Brasileira (FAB), com investimentos estimados na ordem de R\$ 1,5 bilhão; (ii) do projeto para alienação de lajes no edifício Ventura Corporate Towers, detidas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro; e (iii) da licitação da PPP da Companhia Estadual de Saneamento básico de Goiás, que abrange uma população de 3,4 milhões de pessoas.

Por fim, a atuação do BNDES na estruturação e coordenação de ofertas públicas de distribuição de títulos de renda fixa, em regime de garantia firme de colocação ou de melhores esforços, visa promover o mercado de capitais de renda fixa, agindo de forma complementar ao mercado privado, canalizando recursos privados para elevar o investimento no país. Em 2025, o Banco manteve a sua posição como agente fundamental no mercado de dívidas, coordenando ofertas públicas de debêntures de infraestrutura que totalizaram R\$ 31,6 bilhões, recorde histórico, com aumento de 12% em relação a 2024.

### Atuação em mercado de capitais

A partir de 2023, em linha com a nova Estratégia de Longo Prazo do BNDES, teve início a retomada dos investimentos do Banco via operações de mercado de capitais, para disponibilizar novas fontes de recursos para projetos estruturantes do País. Desde então, o BNDES direcionou esforços para os controles internos e a governança da atuação em mercado de capitais, visando assegurar que os investimentos em renda variável fossem revestidos de maior transparência, clareza e objetividade.

No contexto dessa revisão normativa, o Conselho de Administração aprovou a Estratégia de Investimentos em Renda Variável do Sistema BNDES, que estabelece cinco vertentes para a atuação via investimentos diretos ou através de fundos: (i) Agenda Verde e Inovação; (ii) Parcerias; (iii) Ofertas Públicas; (iv) Ofertas Privadas; e (v) Alocação Proprietária, com priorização para a “Agenda Verde e Inovação”, ou seja, para investimentos em transição ecológica justa, descarbonização e novas tecnologias.

Depois de dez anos sem atuar por meio do instrumento, o Banco realizou quatro operações de investimento direto em 2025, somando quase R\$ 1 bilhão em investimentos para apoio a planos de negócios de companhias brasileiras.

A atuação via fundos de investimentos foi reforçada com a realização de chamadas públicas direcionada a segmentos – desde minerais críticos e transição energética, até inovação em saúde, transição climática e soluções baseadas na natureza. Na Chamada Pública de Clima, a maior chamada pública para a contratação de fundos já realizada pelo BNDES e com a expectativa de mobilizar até R\$ 16 bilhões de investimentos privados, o Banco anunciou a intenção de investir até R\$ 5 bilhões em fundos de investimentos em participações e fundos de créditos nos temas de clima, transição energética e soluções baseadas na natureza.

O BNDES lançou também a chamada pública de ETFs (*Exchange Traded Funds*), para investimentos de até R\$ 1 bilhão em cinco diferentes fundos de índice, que democratizam o acesso das pessoas físicas ao mercado de capitais, tanto pelos menores custos de transação, quanto pela diversificação dos recursos em uma cesta de ativos, que segue a rentabilidade de um índice oficial previamente constituído.

Por fim, a atuação em mercado de capitais também tem se voltado ao fomento ao empreendedorismo, inovação e aceleração de pequenas e médias empresas, no qual se destaca o Programa BNDES Garagem. Em sua atual edição, o BNDES Garagem pretende apoiar 400 startups, 100 selecionadas por ano entre 2025 e 2028, com foco nas que tragam soluções para desafios em economia verde e descarbonização, economia da periferia, saúde, e educação, bem como, que utilizem Inteligência Artificial em seus modelos de negócio. Na seleção de 2025 das 100 primeiras startups, 25 utilizam IA em seus modelos de negócio.

### Recursos não reembolsáveis

Os recursos não reembolsáveis são destinados ao apoio a projetos sociais, culturais, ambientais, científicos e tecnológicos. Além do incentivo a projetos inclusivos, inovadores, estruturantes e verdes, com capilaridade e escala, o BNDES busca alavancar recursos privados (nacionais e internacionais) e promover a sinergia com outros instrumentos de apoio. Os recursos utilizados podem vir de parte do lucro do Banco, como no caso do BNDES Fundo Socioambiental; e de doações externas, como o Fundo Amazônia.

Em 2025, as aprovações do Fundo Amazônia chegaram a R\$ 2.186,49 milhões, representando um aumento de 134,51% em relação a 2024, quando foram aprovados R\$ 932,35 milhões. Já as aprovações do Fundo Cultural foram de R\$ 77,66 milhões e do Fundo Socioambiental, Funtec e Fust Não Reembolsável de R\$ 53,18 milhões, R\$ 24,91 milhões e R\$ 3,71 milhões, respectivamente.

Também é importante mencionar a atuação do BNDES como administrador do Fundo Rio Doce, instituído em 2025, com o objetivo de financiar as medidas reparatórias e compensatórias destinadas às comunidades e à recuperação ambiental dos 49 municípios de Minas Gerais e Espírito Santo, atingidos pelo rompimento da barragem do Fundão (Mariana - MG), em 2015. Em seu primeiro ano de operação, o Fundo Rio Doce recebeu R\$ 6,2 bilhões em aportes e rendimentos e repassou R\$ 1,8 bilhão para ações de Ministérios e Entidades Executoras.

## Atuação na prestação de garantias

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

- I. FGI Tradicional, de natureza permanente;
- II. FGI PEAC, de caráter extraordinário, vinculado ao Programa Emergencial de Acesso a Crédito (Lei nº 14.042, de 19 de agosto de 2020); e
- III. FGI PEAC Crédito Solidário RS, vinculado ao Programa Emergencial de Acesso a Crédito Solidário (MP nº 1.189, de 27 de setembro de 2023, e Lei nº 14.981, de 20 de setembro de 2024).

Em 2025, os três patrimônios foram responsáveis pela prestação de garantias no valor total de R\$ 99,8 bilhões, que viabilizaram R\$ 125,0 bilhões em financiamento. Esse valor foi quase todo oferecido para MPMEs, em mais de 281 mil operações (Tabela 2).

**Tabela 2 – Desempenho do FGI**

Porte da Beneficiária	Financiado (R\$ mil)	Garantido (R\$ mil)	Nº de Operações
<b>Microempresa</b>	3.600.187	2.857.308	49.555
<b>Pequena Empresa</b>	30.944.952	24.705.346	138.722
<b>Média Empresa</b>	90.463.641	72.244.952	93.163
<b>Grande Empresa</b>	38.268	27.073	8
<b>Total Geral</b>	<b>125.047.049</b>	<b>99.834.680</b>	<b>281.448</b>

Saiba mais em [“BNDES FGI”](#).

Dentre esses 3 patrimônios, destaque para o FGI PEAC, que mobilizou em torno de R\$ 122,0 bilhões em 2025.

O BNDES atua também através do Fundo FG BNDES-Sebrae, que prevê aportes pelo Sebrae e BNDES, mantida a participação no patrimônio do Fundo na proporção de 80% para o Sebrae e 20% para o BNDES. Em 2025, o valor das garantias prestadas através do Fundo foi de R\$ 2,6 bilhões, viabilizando R\$ 3,2 bilhões em financiamento. Todo o valor foi direcionado para MEI, micro e pequenas empresas, em mais de 15 mil operações<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Saiba mais em [“FG BNDES Sebrae”](#).

### 2.1.3. Alinhamento com as políticas públicas

As políticas públicas são referência fundamental para o planejamento estratégico do BNDES. O documento “Conexões e Contribuições para Políticas Públicas”, anexo à Estratégia de Longo Prazo 2025-2029<sup>7</sup>, apresenta como a Estratégia do BNDES está vinculada às políticas públicas e diretrizes governamentais. Dentre outras políticas, a Estratégia considera o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) anual, ambos aprovados no Congresso Nacional e sancionados pelo Presidente da República. O BNDES também observa outros instrumentos de política pública do Governo Federal, como é o caso das políticas dos Ministérios e seus respectivos planos.

O PPA, previsto no artigo 165 da Constituição Federal<sup>8</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 Federal para um período de quatro anos e as ações para viabilizar as metas previstas. O BNDES participa do processo de elaboração e dos ciclos de gestão do PPA. Ao longo da execução do Plano, o BNDES monitora e reporta o desempenho de suas ações ao Governo Federal, conforme o rito determinado pelo Ministério do Planejamento e Orçamento.

A LDO<sup>9</sup> dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e a execução da Lei Orçamentária Anual, bem como a política de aplicação dos recursos das agências financeiras oficiais de fomento. Em seu Capítulo VIII, a LDO 2025 aponta, como prioridade para a atuação do BNDES, o estímulo à criação e preservação de empregos com vistas à redução de desigualdades, à proteção e conservação do meio ambiente com foco na redução dos efeitos das mudanças climáticas, ao aumento da capacidade produtiva, ao incremento da competitividade da economia brasileira e ao incentivo ao turismo.

### 2.1.4 Contribuições para as políticas públicas

O documento “Conexões e Contribuições para Políticas Públicas” elenca indicadores que expressam contribuições do BNDES para as políticas públicas. No âmbito da

---

<sup>7</sup> Veja o documento “[Conexões e Contribuições para Políticas Públicas](#)”.

<sup>8</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.*

<sup>9</sup> Lei nº 15.080, de 30 de dezembro de 2024.

Estratégia 2025-2029, o Banco mapeou 40 políticas e diretrizes públicas relacionadas à sua atuação, classificadas como políticas norteadoras e políticas associadas.

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

Nesse sentido, são consideradas políticas norteadoras o PPA<sup>10</sup> e a LDO já mencionados, bem como o Programa de Aceleração do Crescimento (Novo PAC), o Plano de Transformação Ecológica (PTE), a Nova Indústria Brasil (NIB), a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil (EFD 2020-2031)<sup>11</sup>, o Plano Estratégico do FAT e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU.

Já as políticas associadas a conexão com a estratégia são feitas com base no alinhamento aos temas estratégicos, que incluem, dentre outros, o Plano Safra, a Política Nacional sobre Mudança do Clima e a Estratégia Federal de Governo Digital.

O documento também apresenta os resultados de quinze indicadores de contribuições do BNDES para as políticas públicas<sup>12</sup>. Em alguns casos, como no indicador “Capacidade instalada de geração de energia por fontes renováveis”, o valor é obtido a partir de indicadores de eficácia (produtos e serviços entregues) das operações aprovadas no período. Em outros, como no indicador “População que passa a ter acesso à rede coletora de esgoto”, o valor é formado a partir de indicadores de efetividade (benefícios esperados a partir dos produtos e serviços entregues) das operações aprovadas. Outros indicadores usam método específico de cálculo, como o de “Empregos envolvidos na implantação dos investimentos fixos”, que utiliza um modelo insumo-produto da economia brasileira, para estimar os empregos envolvidos na implantação dos investimentos apoiados pelos desembolsos do BNDES.

---

<sup>10</sup> O PPA 2024-2027 foi estabelecido pela Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024.

<sup>11</sup> EFD 2020-2031, instituída pelo Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020.

<sup>12</sup> As atividades de monitoramento e avaliação dos impactos das ações do BNDES são divulgadas nos [Relatórios de Efetividade](#). As Contribuições do BNDES para os ODS podem ser obtidas em [nosso site](#). Outras informações sobre a atuação do BNDES estão em [“Onde atuamos”](#). Acesse o link para maiores informações dos [Relatórios de Governança](#).

Tabela 3 – Contribuições para políticas públicas

Indicador	Resultado 2025
População que passa a ter acesso à rede coletora de esgoto (nº de pessoas)	8.153.034
População que passa a ter acesso ao abastecimento de água (nº de pessoas)	3.233.835
Variação na demanda atendida por sistemas de transporte de média e alta capacidade (mil usuários /dia útil)	1.522
Pessoas apoiadas em projetos não reembolsáveis de geração de emprego e renda (nº de pessoas)	69.459
Variação de emprego nas empresas apoiadas (nº de empregos)	130.546
Empregos envolvidos na implantação dos investimentos fixos (nº de empregos)	889.100
Municípios a que os recursos são destinados (nº de municípios)	4.535
Número de unidades familiares apoiadas em agricultura familiar (nº de famílias)	91.359
Capacidade instalada de geração de energia por fontes renováveis (MW)	1.025
Emissões de gases de efeito estufa evitadas (milhares de toneladas de CO <sub>2</sub> equivalente) <sup>13</sup>	5.514
Emissões anuais de gases de efeito estufa removidas (milhares de toneladas de CO <sub>2</sub> equivalente por ano) <sup>14</sup>	2.177
Restauração de áreas de floresta nativa (hectares)	130.205
Conservação de áreas de florestas e parques (hectares)	881.781
Novos produtos/serviços desenvolvidos e/ou lançados no mercado (nº de produtos/serviços)	186
Acessos de banda larga fixa (número de acessos)	4.975

### 2.1.5 Plano de Negócios

O Plano de Negócios define os indicadores estratégicos e respectivas metas do BNDES para o horizonte de curto prazo (até um ano), que servem como base para monitorar o atingimento dos objetivos estratégicos. A Tabela 4 apresenta os 30 indicadores

<sup>13</sup> Estimativa utilizando a calculadora de emissões evitadas do BNDES

<sup>14</sup> Estimativa utilizando a calculadora de emissões evitadas do BNDES

estratégicos para 2025 e seus desempenhos, organizados em três perspectivas: (i) corporativa, (ii) de negócios e (iii) de suporte ao negócio.

**Tabela 4 – Indicadores estratégicos 2025 e seu desempenho**

**PERSPECTIVA CORPORATIVA**

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Descrição do Indicador Estratégico	Meta	Resultado	Desempenho
<b>OE01: Expandir o desembolso e a carteira de crédito do Sistema BNDES promovendo o desenvolvimento sustentável alinhado às políticas públicas vigentes</b>	Valor das operações aprovadas	Valor total das operações aprovadas pelo BNDES	R\$ 170.323 milhões	R\$ 237.974 milhões	139,719%
	Valor das operações não-automáticas aprovadas	Valor total das operações não-automáticas aprovadas pelo BNDES	R\$ 80.323 milhões	R\$ 112.790 milhões	140,421%
	Quantidade de clientes MPMEs e PFs apoiadas com crédito	Quantidade total de MPMEs e PFs apoiadas por meio de instrumentos de crédito indiretos automáticos	228.000	214.267	93,977%
	Marcos de estruturação de projetos	Total de pontos relativos aos marcos de estruturação de projetos executados	68	96	141,176%
	Quantidade total de operações não automáticas aprovadas	Quantidade total de operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas pelo BNDES	232	380	163,793%
<b>OE02: Garantir o equilíbrio financeiro do Sistema BNDES</b>	Resultado operacional bruto por empregado	Resultado Operacional Bruto gerado por cada empregado em um ano	R\$ 4,461 milhões / empregado	R\$ 4,544 milhões / empregado	101,861%
	Despesa Administrativa e de Pessoal por Ativo Total Médio*	Proporção do total das Despesas Administrativas + Despesas de Pessoal sobre o Ativo Total Médio	0,471%	0,417%	111,465%*

\* Indicador com polaridade invertida: quanto menor, melhor. O desempenho utiliza a fórmula “100 – ((real-meta)/meta)\*100” para padronizar que percentuais acima de 100% superam a meta estabelecida.

**PERSPECTIVA DE NEGÓCIOS**

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Descrição do Indicador Estratégico	Meta	Resultado	Desempenho
<b>OE03:</b> Expandir o apoio a projetos de infraestrutura reduzindo o hiato de investimentos no setor e promovendo resiliência	Quantidade de operações aprovadas em infraestrutura	Quantidade de operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas com foco em infraestrutura	66	89	134,848%
	Valor das operações aprovadas em infraestrutura	Valor total das operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas em infraestrutura	R\$ 44.500 milhões	R\$ 55.127 milhões	123,882%
	Marcos de estruturação de projetos em infraestrutura	Total de marcos de estruturação de projetos executados nos setores de saneamento, resíduos sólidos, infraestrutura logística (rodovias, ferrovias, portos e aeroportos), mobilidade urbana, comunicação, energia elétrica e distribuição de gás	32	43	134,375%
<b>OE04:</b> Expandir o apoio ao desenvolvimento produtivo abrangendo inovação e digitalização	Quantidade de operações aprovadas em desenvolvimento produtivo	Quantidade de operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas com foco em desenvolvimento produtivo	110	189	171,818%

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Descrição do Indicador Estratégico	Meta	Resultado	Desempenho
	Valor das operações aprovadas em desenvolvimento produtivo	Valor total das operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas com foco em desenvolvimento produtivo	R\$ 15.000 milhões	R\$ 24.010 milhões	160,073%
	Quantidade de operações aprovadas em inovação	Quantidade de operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas em inovação	25	86	344,000%
	Valor das operações aprovadas em inovação	Valor total das operações diretas e indiretas aprovadas em inovação	R\$ 6.000 milhões	R\$ 16.693 milhões	278,227%
<b>OE05: Ampliar o apoio a projetos de desenvolvimento social e regional e gestão pública buscando reduzir as desigualdades e promovendo cidadania</b>	Quantidade de operações aprovadas em desenvolvimento social e gestão pública	Quantidade de operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas em desenvolvimento social e gestão pública	60	136	226,667%
	Valor das operações aprovadas em desenvolvimento social e gestão pública	Valor total das operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas em desenvolvimento social e gestão pública	R\$ 24.400 milhões	R\$ 37.870 milhões	155,205%
	Marcos de estruturação de projetos com foco social	Marcos de projetos de infraestrutura social executados (contratos com clientes, entrega de estudos, lançamento de editais)	27	30	111,111%

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Descrição do Indicador Estratégico	Meta	Resultado	Desempenho
<b>OE06:</b> Ampliar o apoio a projetos ambientais e climáticos contribuindo para a transição ecológica justa, descarbonização e conservação e restauração de biomas	Quantidade de operações aprovadas de economia verde	Quantidade de operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas de economia verde	74	157	212,162%
	Valor das operações aprovadas de economia verde	Valor total das operações diretas e indiretas não automáticas aprovadas de economia verde	R\$ 20.080 milhões	R\$ 36.746 milhões	183,000%
	Marcos de estruturação de projetos com foco ambiental e climático	Total de marcos de estruturação de projetos executados nos setores de florestas e parques localizados em Unidades de Conservação, iluminação pública mitigação e adaptação climática	9	23	255,556%
	Operações ambientais, chamadas, editais e fomentos estruturados aprovados	Quantidade total de operações ambientais, chamadas públicas, editais e fomentos estruturados aprovados	27	52	192,593%
<b>OE07:</b> Ampliar o apoio à exportação promovendo maior inserção das empresas brasileiras em mercados internacionais	Quantidade de operações aprovadas/homologadas de exportação	Total de operações aprovadas/homologadas de exportação no âmbito do BNDES Exim, incluindo o BNDES Exim Automático	142	557	392,254%

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Descrição do Indicador Estratégico	Meta	Resultado	Desempenho
	Valor das operações aprovadas/homologadas de exportação	Valor total das operações aprovadas/homologadas de exportação no âmbito dos Produtos BNDES Exim, incluindo o Produto BNDES Exim Automático	R\$ 12.500 milhões	R\$ 22.893 milhões	183,150%
<b>OE08:</b> Expandir crédito e garantias para MPMEs promovendo o acesso a crédito, a agropecuária sustentável e o cooperativismo	Quantidade de MPME e PF apoiadas com produtos de garantia	Quantidade de MPMEs e PFs apoiadas por meio de produtos de garantia	85.000	233.187	274,338%
	Quantidade de clientes financiados por cooperativas de crédito	Quantidade de clientes apoiados por meio de instrumentos de crédito indiretos automáticos de Agentes Financeiros cooperativos	164.000	166.757	101,681%
<b>OE09:</b> Fomentar o mercado de capitais e a atuação internacional do BNDES para contribuir com o desenvolvimento sustentável	Quantidade de operações de mercado de capitais aprovadas	Quantidade de aprovações de operações societárias de mercado de capitais	18	34	188,889%
	Quantidade de parcerias mobilizadoras de recursos	Quantidade de parcerias domésticas e internacionais mobilizadoras de recursos aprovadas	16	26	162,500%
	Quantidade de ofertas públicas coordenadas	Quantidade de ofertas públicas coordenadas concluídas	12	17	141,667%

## PERSPECTIVA DE SUPORTE AO NEGÓCIO

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Descrição do Indicador Estratégico	Meta	Resultado	Desempenho
<b>OE10:</b> Acelerar a transformação digital do BNDES e aumentar a eficiência operacional, melhorando a experiência dos clientes	Percentual de operações aprovadas nos prazos de referência das esteiras de crédito	Percentual de operações aprovadas no prazo de referência de sua esteira de crédito (Automática – 90 dias; Simplificada – 120 dias; Corporate – 180 dias; <i>Project Finance</i> – 270 dias; e Não Reembolsável – 270 dias)	70%	60,84%	86,914%
<b>OE11:</b> Ampliar a capacidade operacional do BNDES para o cumprimento de sua missão	Contratação, ambientação e alocação de novos empregados	Quantidade de novos empregados contratados, ambientados e alocados no ano	600	606	101,000%

A análise mostrou que a grande maioria dos indicadores apresentou desempenho acima da meta estipulada. Dentre os trinta indicadores, apenas dois não atingiram as suas metas, sendo um corporativo: “Quantidade total de MPMEs e PFs apoiadas por meio de instrumentos de crédito indiretos automáticos” e um de suporte ao negócio: “Percentual de operações aprovadas no prazo de referência de sua esteira de crédito”, ficaram abaixo, entre 90% e 100%, da meta estipulada. O resultado geral mostra o bom desempenho do BNDES em relação aos objetivos estratégicos para 2025.

Na **perspectiva corporativa**, os indicadores “Valor das operações aprovadas”, “Valor das operações não-automáticas aprovadas” e “Quantidade de operações não-automáticas aprovadas” desempenharam, respectivamente, 139,719%, 140,421% e 163,793% das metas estipuladas. Os três estão ligados ao OE01 (Expandir o desembolso e a carteira de crédito do Sistema BNDES promovendo o desenvolvimento sustentável alinhado às políticas públicas vigentes).

Como observado anteriormente, o indicador de “quantidade de clientes MPMEs e PFs apoiadas com crédito” teve um resultado (214.267 clientes) abaixo da meta (228.000 clientes), com desempenho de 93,977%. Tal resultado deve-se, sobretudo, à redução

de mais de 16 mil clientes no Programa Procapcred, em relação ao ano anterior, devido à permanência de condições adversas no mercado de crédito, particularmente as elevadas taxas de juros.

Ainda no âmbito do OE01, o indicador “Marcos de estruturação de projetos” desempenhou 141,176% em 2025, que destaca a atuação do BNDES na prestação de serviços. Esse indicador agrega os projetos com foco social, ambiental e climático e infraestrutura, com a realização de 96 marcos, 28 excedentes à meta estipulada.

O desempenho dos indicadores associados ao OE02 (Garantir o equilíbrio financeiro do Sistema BNDES) mostra que o crescimento do valor das operações aprovadas foi acompanhado por bons resultados no “Resultado operacional bruto por empregado” e nas “Despesas administrativas e de pessoal por ativo total médio”, que também superaram as metas estabelecidas.

Na **perspectiva de negócios**, o desempenho dos indicadores de quantidade e valor de operações do BNDES em infraestrutura; em desenvolvimento produtivo; em inovação; em desenvolvimento social e gestão pública; em economia verde; em exportação; e no fomento ao mercado de capitais superaram as metas estabelecidas. Destacam-se na perspectiva de negócios a atuação do BNDES em MPMEs e cooperativas, cujos indicadores ficaram acima da meta, com desempenhos de 274,338% na “Quantidade de MPME e PF apoiadas com produtos de garantia” e de 101,681% na “Quantidade de clientes financiados por cooperativas de crédito”.

Na **perspectiva de suporte ao negócio**, o indicador de “Percentual de operações aprovadas nos prazos de referência” teve seu desempenho impactado pela elevada quantidade de operações não-automáticas aprovadas em 2025 (380, a maior da série histórica dos últimos 30 anos, ante a meta de 232 operações). O elevado volume de operações sobrecarregou o trabalho das equipes operacionais e, conseqüentemente, comprometeu o prazo de processamento dessas operações. Já a “Contratação, ambientação e alocação de novos empregados” ficou em 101,000% da meta.

## 2.2. Declaração de recursos

### 2.2.1. Iniciativas de *funding* em 2025

Em 2025, foram adotadas diversas frentes de ampliação e diversificação de *funding*:

- I. Captação de recursos de fundos públicos para financiamento, a exemplo do novo Fundo de Investimento em Infraestrutura Social (FIIS) e do Fundo de Garantia à Exportação<sup>15</sup> (FGE), e de outras fontes públicas para programas governamentais como o Programa de Renovação de Frota e o Programa de Liquidação de Dívidas Rurais;
- II. Captações expressivas de fundos já operacionalizados pelo BNDES, como Fundo Nacional sobre Mudança do Clima (FNMC);
- III. Continuidade das captações de mercado, via emissão de Letras de Crédito do Agronegócio (LCA) e Letras de Crédito do Desenvolvimento (LCD); e
- IV. Ampliação das captações junto a organismos multilaterais.

Em 2025, as captações de fundos e de fontes institucionais, sem considerar o FAT, somaram R\$ 66,1 bi. As captações de mercado, por sua vez, totalizaram R\$ 19,7 bi, enquanto as captações externas alcançaram os R\$ 11,5 bi.

Dado o volume de recursos, o FAT continua tendo uma grande relevância para o BNDES por contribuir liquidamente com R\$ 93,2 bilhões para o Fluxo de Caixa do Banco. O BNDES recebeu nesse ano repasses do Fundo de R\$ 28,9 bi e pagou R\$ 25,7 bi como remuneração do fundo. Além disso, foram recebidos cerca de R\$ 90 bi como amortização e juros de operações de crédito. Tais recursos do FAT, no valor total de R\$ 481,5 bi, possuem maior flexibilidade para a aplicação em relação aos recursos dos demais fundos e fontes institucionais. Contudo, cabe destacar que a diversificação de *fundraising* foi capaz de mitigar o risco de esgotamento de recursos do FAT no curto prazo.

### 2.2.2. Cenário de fluxo de caixa 2026

O BNDES entende ter plena capacidade de fazer frente às metas da estratégia corporativa que se desdobram nas atuações de políticas públicas. Não se vislumbram, no horizonte do ano corrente, desafios para o atendimento a essas metas, seja sob a ótica de fluxo de recursos ou de capital regulatório.

Sob a ótica de fluxo de caixa, a maior fonte de recursos do BNDES é o retorno (amortização + juros) das operações financeiras e de crédito realizadas com base nos passivos existentes no balanço patrimonial. Portanto, do giro da atual carteira ativa virá

---

<sup>15</sup> As novas captações do Fundo de Garantia à Exportação ocorreram no contexto do Plano Brasil Soberano, lançado em 2025 para apoiar o setor exportador brasileiro afetado pelo “tarifaço” norte-americano.

a maior parte dos recursos para atender ao orçamento do ano. O BNDES também projeta continuar ampliando as captações de fundos de desenvolvimento e junto a organismos internacionais e realizando captações em Letras de Crédito do Agronegócio (LCA) e Letras de Crédito do Desenvolvimento (LCD) ao longo de 2026. Além disso, não se vislumbra nenhuma queda no patamar de transferências do FAT nem a necessidade de devolução de parte do saldo mantido no BNDES.

Sob a ótica de capital regulatório, o BNDES projeta preservar a sua confortável situação quanto aos índices regulatórios, como o índice de Basileia, por exemplo.

### 2.3. Aderência aos ODS e iniciativas ASG

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

A atuação em sustentabilidade do BNDES é norteada por sua Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC), uma norma de caráter transversal e abrangente que orienta as práticas da instituição. A atual PRSAC foi aprovada em 2025 pelo Conselho de Administração, sendo o quarto processo de revisão da política desde a primeira versão em 2010.

Para atualizar a PRSAC diante dos novos desafios e oportunidades da agenda social, ambiental e climática, foram consideradas diretrizes estratégicas do BNDES e avaliadas contribuições recebidas em consulta pública, lançada em 2024. Houve ampla participação social, a partir de campanha de divulgação da consulta. Alguns dos principais destaques dessa revisão, em relação à versão anterior, consistem em:

- a inclusão das palavras “justa” e “sustentável” ao referir-se à transição para uma economia neutra em carbono, considerando uma abordagem que integra questões sociais e ambientais na descarbonização da economia;
- menções explícitas a desafios estratégicos na agenda de sustentabilidade:
  - Biodiversidade e conservação de biomas;

- Erradicação da pobreza e redução das desigualdades;
  - Adaptação à mudança climática; e
  - Recuperação econômica após eventos emergenciais.
- a adição de nova diretriz sobre o aprimoramento da oferta de soluções financeiras para promoção do desenvolvimento sustentável, ressaltando a importância de incentivar práticas e tecnologias inovadoras para impulsionar a transformação social, econômica e ecológica;
  - maior ênfase ao tema de direitos humanos, com referência ao zelo pelos direitos fundamentais do trabalho, a menção à “equidade e inclusão” e ao combate ao assédio, além da “viabilização do acesso ao desenvolvimento para melhoria da qualidade de vida”;
  - fortalecimento da diretriz relativa a empregados, com a inclusão de aspectos atinentes ao ambiente de trabalho, a exemplo de segurança, acessibilidade, inclusão e respeito aos direitos humanos e trabalhistas; e
  - maior clareza na redação sobre gestão de riscos, tornando-a mais focada na gestão integrada de riscos sociais, ambientais e climáticos, bem como na minimização de impactos negativos da atuação do banco no meio ambiente e em comunidades locais.

A PRSAC define o alinhamento da atuação do BNDES com as normas e políticas públicas brasileiras, considerando pactos e acordos internacionais que promovem o desenvolvimento sustentável, a redução da desigualdade social, regional e da pobreza, a transição justa e sustentável para uma economia neutra em carbono e a conservação da natureza, tais como os objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS), no âmbito da Agenda 2030.

O desempenho do BNDES em relação a estes objetivos é monitorado através dos indicadores de ODS de nossa Taxonomia de Sustentabilidade<sup>16</sup>.

Em 2025, foram aprovados R\$ 192,5 bilhões em operações de crédito associadas a pelo menos um ODS. Destacaram-se os ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) e ODS 9 (Indústria, inovação e infraestrutura), compreendendo R\$ 183,7 bilhões e R\$ 103,9 bilhões em operações aprovadas no período, respectivamente, em função da contribuição relevante do Banco nessas temáticas que refletem, por exemplo, operacionalização de políticas públicas como a “Nova Indústria

<sup>16</sup> Acesse “[Taxonomia de Sustentabilidade](#)” do BNDES para conhecer mais sobre nossa taxonomia.

Brasil” e o Novo PAC. Ademais, ressalta-se as aprovações associadas ao ODS 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima), que atingiram R\$ 42,3 bilhões, abarcando o apoio no âmbito do Fundo Clima, abaixo melhor detalhado.

A tabela a seguir destaca os ODS que registraram o maior volume de aprovações deste ano.

**Tabela 5 – Aprovações do BNDES por ODS em 2025 (R\$ bilhões)**

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)		Acumulado no ano
APROVAÇÕES 2025		(em R\$ bilhões)
ODS		
	8 TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO	183,7
	9 INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA	103,9
	13 AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA	42,3
	10 REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES	31,5
	7 ENERGIA LIMPA E ACESSÍVEL	21,2
	17 PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO	18,1
	2 FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL	17,2
	12 CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS	15,2
	11 CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS	12,4
	1 ERRADICAÇÃO DA POBREZA	8,3

Nota: Foram considerados os 10 maiores ODS em valores de aprovações. Para informação completa, acesse: [Portal ODS - BNDES](#)

Destaca-se ainda, que o BNDES também acompanha as entregas previstas nas operações associadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS). As operações aprovadas em 2025 associadas aos ODS contribuirão para a instalação de 3,8 mil km de fibra ótica, o acesso de 1,2 milhões de pessoas à rede de esgoto e o aumento da capacidade de geração de energia por fontes renováveis em mais de 1 GW. Além disso, as operações aprovadas beneficiarão 30 mil indígenas por projetos de ordenamento territorial, permitirão a capacitação de 3,73 mil pessoas em projetos do BNDES Periferias e evitarão 5,5 milhão de toneladas de CO2 equivalente.

Entre as nossas ações sustentáveis, também é importante mencionar a nossa atuação na operação do Fundo Clima em 2025, ressaltando a ampliação dos recursos, para R\$ 14,2 bilhões em 2025, com foco em seis áreas: desenvolvimento urbano resiliente e sustentável; indústria verde; logística de transporte, transporte coletivo e mobilidade verdes; transição energética; florestas nativas e recursos hídricos; e serviços e inovação verdes. Parte dos recursos são provenientes da captação feita pelo governo brasileiro em junho de 2024, a partir da emissão de US\$ 2 bilhões em títulos soberanos sustentáveis no mercado internacional.

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

Com relação a iniciativas internas, podemos destacar o Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais (Pacto). Em setembro de 2024, o BNDES aderiu ao “Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais”, que foi instituído pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), com apoio dos Ministérios das Mulheres, Igualdade Racial, Direitos Humanos, Cidadania e Povos Indígenas.

A adesão implicou o compromisso com um Plano de Trabalho composto, inicialmente, por 14 ações estruturadas<sup>17</sup>, alinhadas aos objetivos do Pacto, incluindo a promoção de ações efetivas de diversidade, equidade e inclusão, o combate à discriminação, o fortalecimento de uma cultura organizacional inclusiva, a promoção do bem-estar e de melhores condições de trabalho e a cooperação entre instituições para ampliação do impacto dessas iniciativas.

O Plano de Trabalho do Pacto para o biênio 2024-25 contemplou: realização de diagnóstico do perfil de diversidade das empresas do Pacto; elaboração de Política de Diversidade, Equidade e Inclusão com princípios e diretrizes; implementação de Plano

---

<sup>17</sup> O Plano de Trabalho do Ciclo 2024-2025 do Pacto de Diversidade, Equidade e Inclusão das Estatais encontra-se disponível em [Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão](#).

de Disseminação Interno (comunicação e capacitação); desenvolvimento coletivo de conteúdos comuns sobre diversidade, equidade e inclusão; criação ou divulgação de canais para registro de denúncias de discriminação ou assédio; criação de repositório para disponibilização dos conteúdos desenvolvidos; criação de grupos de estudos específicos; divulgação nos instrumentos de governança as medidas adotadas ou justificativas para não cumprimento; estabelecimento de metas de diversidade para posições de liderança; elaboração de normativo para fortalecer segurança jurídica em ações afirmativas; realização de capacitações para grupos sub-representados; desenvolvimento de indicadores para avaliar e acompanhar maturidade e efetividade das ações; realização de evento em 2025 para compartilhamento de experiências e reconhecimento de boas práticas; e, estudo de medidas para mitigar barreiras de entrada para grupos sub-representados. Ao longo do desenvolvimento dos trabalhos, algumas ações foram sendo agrupadas devido à sinergia entre as entregas, além de se tornarem coletivas, não sendo necessária a aplicação individualizada por cada empresa participante do Pacto.

No biênio 2024/2025, o Banco participou ativamente nas 10 reuniões realizadas no âmbito do Pacto e na execução do plano de trabalho pactuado. No que se refere à ação relacionada ao diagnóstico do perfil de diversidade, o BNDES vem aperfeiçoando seu dashboard com retrato do corpo funcional e, em agosto de 2025, em parceria com a Febraban, realizou o primeiro Censo de Diversidade.

Desde 2015, conta com a Política de Equidade de Gênero e Valorização da Diversidade do Sistema BNDES, atendendo a uma das ações previstas no plano do Pacto. Em 2024, a política foi atualizada para ampliar seu alcance, passando a contemplar também as pessoas terceirizadas que atuam no Banco e incorporando a dimensão socioeconômica entre os marcadores considerados na agenda de diversidade.

No âmbito da ação relativa à apresentação de um Plano de Comunicação, Disseminação e Capacitação, a equipe da gerência responsável pela diversidade na ARH fez reuniões semanais com a equipe de comunicação para alinhar campanhas com horizonte de até 3 meses, buscando assegurar uma abordagem inclusiva nas iniciativas institucionais. Além disso, todas as ações realizadas ficam disponíveis em página interna do BNDES com acesso a todos(as) os(as) empregados(as).

Quanto à ação de disponibilização de conteúdos para compartilhamento com estatais e sociedade civil, em 2025 foram desenvolvidas duas trilhas formativas: uma mais ampla sobre diversidade, com conteúdos sobre raça e etnia, gênero e sexualidade, pessoas

com deficiência e gerações e outra sobre neurodiversidade com foco no Transtorno do Espectro Autista, apresentando conceitos, desmistificando estereótipos e oferecendo orientações para promover maior compreensão e inclusão de pessoas autistas no ambiente de trabalho.

Inicialmente, ambas foram divulgadas aos(as) empregados(as). Devido ao retorno positivo, conseguimos fazer a divulgação no site da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), ampliando seu alcance para outras instituições e para a sociedade. Até o momento, os cursos somam mais de 14.000 acessos e registram NPS superior a 9,4, indicando elevado grau de satisfação dos(as) participantes.

Quanto à ação de avaliação e encaminhamento de proposta de criação de Grupos de Estudo/Afinidade, o BNDES já conta, desde 2023, com cinco grupos de afinidade organizados no âmbito de sua Associação de Funcionários. Para fortalecer essa iniciativa, a equipe de Diversidade está elaborando proposta de formalização da governança e de mecanismos de articulação com esses grupos, com o objetivo de ampliar os espaços de escuta, diálogo e prestação de contas sobre a agenda de diversidade, equidade e inclusão no Banco.

Quanto à ação “Metas de diversidade para posições de liderança” foram encaminhadas contribuições para a elaboração do Manual de Boas práticas sobre metas de diversidade em posições de liderança, atualmente em revisão pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST). Paralelamente, encontra-se em estudo interno uma proposta de estabelecimento de metas de representatividade em cargos de superintendência considerando marcadores de gênero e raça. Por fim, o BNDES sediou três encontros do Pacto em 2025. Em junho, houve reunião de trabalho do grupo executivo e, em dezembro, o Seminário “*Democracia e Direitos Humanos: Empresas Juntas por um Brasil Mais Igualitário*”, além da reunião de encerramento do biênio 2024–2025.

Com a coordenação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, o Pacto seguirá nos próximos anos estabelecendo mecanismos de cooperação entre as empresas estatais para continuar identificando desafios, aprimorando práticas institucionais e implementando ações voltadas à promoção da diversidade, equidade e inclusão.

### 3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

#### 3.1. Informações societárias e governança corporativa

##### 3.1.1. Identificação geral

Em conformidade com o art. 8º, inciso I e VIII, da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, o Conselho de Administração subscreve a presente Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa do BNDES referente ao exercício social de 2025.

Informações Societárias		
<b>CNPJ:</b> 33.657.248/0004-21	<b>Sede:</b> Brasília/DF	<b>Tipo:</b> Empresa Pública
<b>Acionista Controlador:</b> União	<b>Tipo Societário:</b> 2.2.3. Contratos e Convênios com a União	
<b>Tipo de Capital:</b> Fechado	<b>Abrangência de Atuação:</b> Nacional	
<b>Setor de Atuação:</b> Financeiro		
<b>Diretor Financeiro:</b> Alexandre Corrêa Abreu <b>Email:</b> dir3@bndes.gov.br		<b>Tel:</b> (21) 3747-6265
<b>Auditores Independentes:</b> Lino Martins da Silva Junior <b>Contador</b> CRC RJ-083314/O-7 KPMG Auditores Independentes		<b>Tel:</b> +55 (21) 2207-9400

O Conselho de Administração, órgão de deliberação estratégica e colegiada do BNDES, é composto por 11 (onze) membros eleitos pela Assembleia Geral e deve exercer suas atribuições considerando os interesses de longo prazo da empresa, os impactos decorrentes de suas atividades na sociedade e no meio ambiente e os deveres fiduciários de seus membros.

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

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

**CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO QUE ATUARAM NO EXERCÍCIO DE 2025**

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

Outro colegiado do BNDES, a Diretoria Executiva é o órgão executivo de administração e representação, cabendo-lhe assegurar o funcionamento regular do BNDES em conformidade com a orientação geral traçada pelo Conselho de Administração. A Diretoria é composta pelo Presidente e por 9 (nove) diretores, todos eleitos pelo Conselho de Administração.

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

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

## DIRETORES EXECUTIVOS QUE ATUARAM NO EXERCÍCIO DE 2025

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

### 3.1.2. Governança corporativa

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

A Auditoria Interna, vinculada diretamente ao Conselho de Administração do BNDES, tem como missão fornecer aos órgãos estatutários e unidades responsáveis pela gestão do Sistema BNDES, serviços de avaliação e de consultoria independentes, objetivos e baseados em riscos, além de realizar a interlocução e atendimento aos Órgãos Externos de Controle e Fiscalização (OEC) aos quais as empresas do Sistema BNDES estão sujeitas, a saber: Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria-Geral da União (CGU) e Banco Central do Brasil (BACEN).

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

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

**Figura 7 – Estrutura dos Órgãos de Governança**



O organograma e o resumo das atribuições dos colegiados estão disponíveis nos [Relatórios Anuais Integrados do BNDES](#) (seção “Governança, Ética e Integridade”).

E para saber mais sobre a composição, a periodicidade das reuniões e as principais atribuições dos colegiados, acesse a seção específica em nosso [Portal de RI](#).

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

### 3.2.1. Resultados do BNDES em 2025

O BNDES registrou lucro líquido ajustado de R\$ 26,8 bilhões em 2025, impactado pelo maior resultado de participações societárias, receitas com dividendos e juros sobre capital próprio, bonificações e alienação de ações, bem como pela redução de despesas gerais, especialmente menor despesa com atualização monetária de dividendos e receita com baixa de passivos.

O lucro líquido recorrente<sup>18</sup> de R\$ 15,2 bilhões em 2025 (aumento de 15,4% em comparação a 2024) foi beneficiado por ganhos de crédito e tesouraria, oriundos do crescimento dos ativos como um todo.

A carteira de crédito expandida atingiu R\$ 663,6 bilhões ao final de 2025, acréscimo de 13,4% frente ao ano anterior, refletindo aumento dos desembolsos, integralização de debêntures, apropriação de juros e atualização monetária no ano. Os desembolsos totais somaram R\$ 169,7 bilhões<sup>19</sup>, aumento de 27% em relação aos R\$ 133,7 bilhões desembolsados em 2024.

A Tabela 6 a seguir apresenta a síntese dos resultados financeiros do BNDES em 2025.

---

<sup>18</sup> Lucro Líquido contábil ajustado por efeitos não recorrentes (basicamente, resultado com alienações e *impairment* de ativos, receitas com dividendos/JCP e provisão para risco de crédito).

<sup>19</sup> Inclui debêntures, outros ativos de crédito, operações de renda variável e não reembolsáveis.

**Tabela 6 – Síntese dos Resultados Financeiros de 2025 (R\$ milhões)**

Indicadores	2025	2024	Δ
Lucro Líquido Ajustado	26.845	26.388	1,73%
Lucro Líquido Recorrente	15.201	13.167	15,45%
Ativo Total	962.473	840.861	14,46%
Patrimônio Líquido	172.011	158.441	8,56%
Retorno sobre o Ativo (% a.a.) <sup>1/</sup>	3,09%	3,49%	0,40 p.p.
Retorno sobre PL (% a.a.) <sup>1/</sup>	18,61%	19,50%	-0,90 p.p.
Despesas Administrativas <sup>2/</sup>	3.723	3.171	17,40%
Índice de Eficiência (Despesas Administrativas <sup>1</sup> / Ativo Total Médio) (% a.a.)	0,41%	0,40%	0,01 p.p.
Alavancagem	5,6	5,3	-5,52%
Inadimplência (30 dias)	0,07%	0,05%	-0,01 p.p.
Inadimplência (90 dias)	0,06%	0,001%	0,06 p.p.
Créditos Renegociados	0,80%	4,98%	-4,18 p.p.
Índice de Basileia	25,25%	28,24%	-3,00 p.p.

**Observações:**

<sup>1/</sup> Exclui ajuste a valor justo de não coligadas.

<sup>2/</sup> Despesas administrativas – inclui despesas de pessoal e administrativas.

As demonstrações financeiras completas do BNDES e suas subsidiárias, incluindo o Relatório de Administração, podem ser encontradas em nosso [Portal de RI](#).

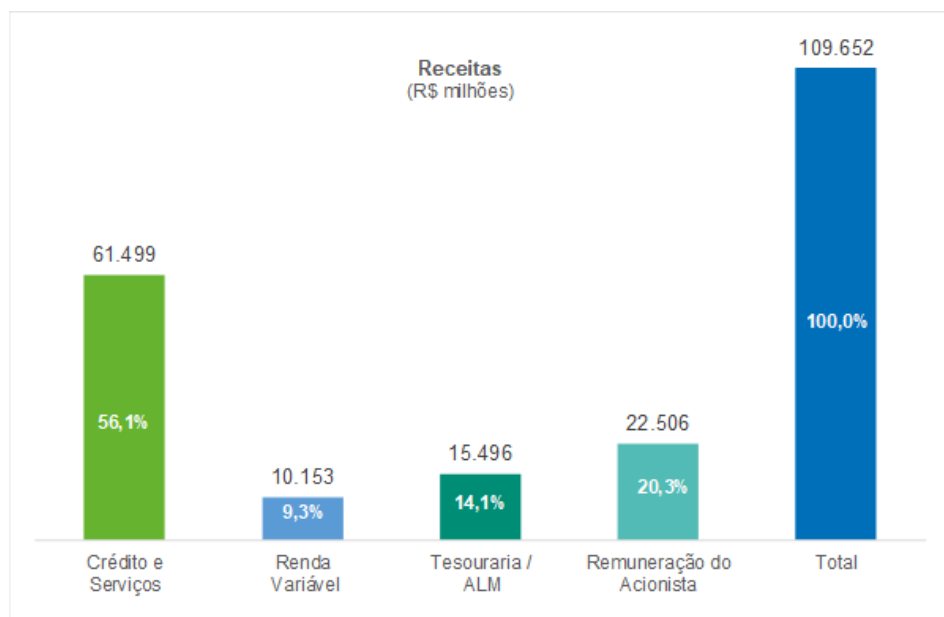
### 3.2.2. Geração de receita e resultado das atividades

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

- Crédito e Serviços – compreende basicamente as operações com características de crédito, representadas, majoritariamente, por operações de crédito, repasses e debêntures, incluindo também a prestação de serviços, relacionada à atuação em estruturação de projetos e ofertas públicas de Títulos e Valores Mobiliários – TVM. O resultado alocado a esse segmento compreende, principalmente, as receitas de juros e atualização monetária oriundas dos contratos de operações de crédito e repasses; da equalização de créditos perante o Tesouro Nacional; da renda com administração de fundos e programas; das comissões e encargos; e das debêntures detidas pelo BNDES e pela BNDESPAR;

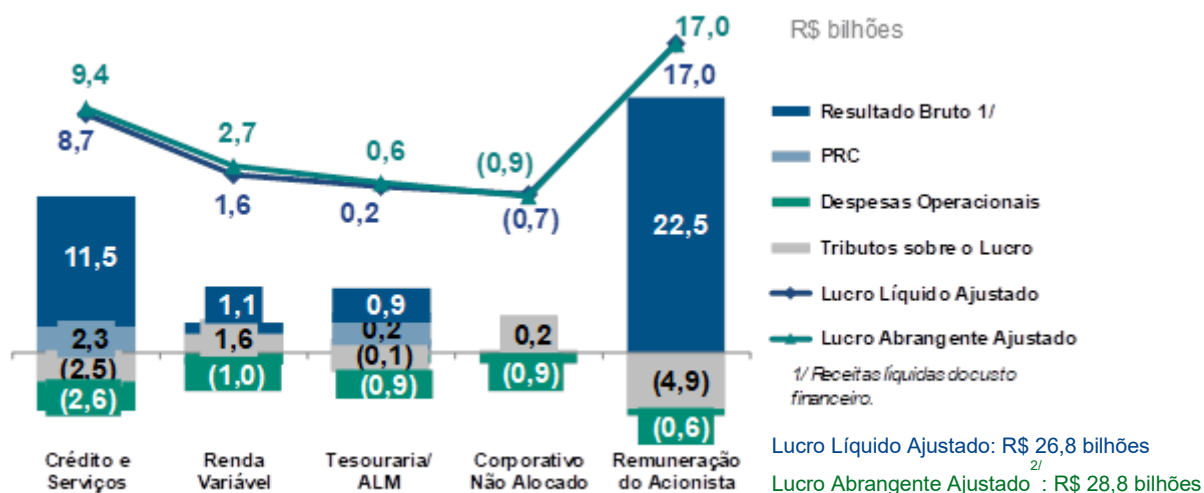
- Renda Variável – engloba o resultado com participações societárias, incluindo resultado com alienações, receita com dividendos/JCP de não coligadas, resultado com fundos de renda variável, resultado com derivativos de renda variável e despesa com provisão para perdas em investimentos – *Impairment*. O segmento abrange tanto investimentos em sociedades coligadas (sobre as quais existe influência significativa) quanto empresas não coligadas, mensuradas ao valor justo (sobre as quais não há influência significativa) e fundos de investimentos. Este segmento é substancialmente operado pela BNDESPAR, embora o BNDES também possua uma carteira de participações em não coligadas. É importante mencionar que as receitas geradas pela carteira de renda variável não são incluídas no grupo do “Resultado Bruto de Intermediação Financeira” mas, sim, na rubrica “Resultado com Participações Societárias”;
- Tesouraria / Assets and Liabilities Management – ALM (Gestão de recursos financeiros) – representa: (i) o gerenciamento das disponibilidades financeiras, compostas majoritariamente por títulos públicos federais e aplicações em DI; e (ii) a gestão integrada de ativos e passivos financeiros (ALM), que inclui as atividades de captação de recursos e alocação de *funding* entre os segmentos de negócio, assim como os efeitos de descasamentos e derivativos. O efeito da variação cambial em cada rubrica de receita e despesa de intermediação financeira, inclusive na provisão para risco de crédito, é isolado e alocado ao segmento de “ALM”, responsável, entre outras atribuições, pela gestão das exposições cambiais do Sistema BNDES;
- Custos Corporativos Não Alocados – representam as despesas com pessoal, administrativas e outras despesas não alocadas diretamente a nenhum segmento de negócios; e
- Remuneração do Acionista – calculada gerencialmente através da aplicação da Taxa SELIC sobre o Patrimônio Líquido médio, sendo o custo de oportunidade correspondente é alocado aos segmentos de Renda Variável e Tesouraria/ALM. As receitas dos segmentos de negócios do Sistema BNDES e as respectivas participações na receita total em 2025 são apresentadas no Gráfico 2.

**Gráfico 2 – Receitas por Segmento de Negócios em 2025 (R\$ milhões)**



Os resultados dos segmentos de negócios do Sistema BNDES e as respectivas participações no resultado alocado em 2025 são apresentados no Gráfico 3.

**Gráfico 3 – Resultado por Segmento de Negócios em 2025 (R\$ bilhões)**



1/ Receitas (-) Custos de Captação

2/ O Lucro Abrangente Ajustado considera as variações no ajuste a valor de mercado registradas no Patrimônio Líquido, notadamente sobre participações societárias, títulos públicos, debêntures e passivo atuarial.

Para maiores detalhes sobre o desempenho econômico-financeiro do BNDES, consulte as Demonstrações Financeiras, os Relatórios de Administração e demais informações disponíveis em nosso [Portal de Relação com Investidores](#).

### 3.2.3. Riqueza gerada e distribuída

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

A riqueza gerada e distribuída pelo Sistema BNDES em 2025 foi de R\$ 38,089 bilhões, conforme apresentado na Tabela 7 a seguir.

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

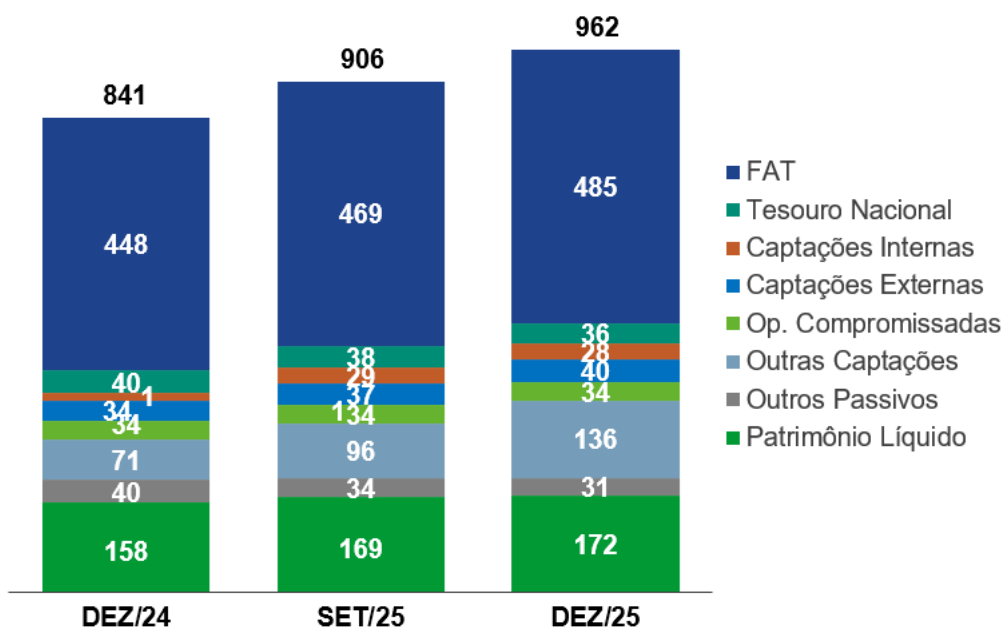
<b>Distribuição do Valor Adicionado (R\$ milhões)</b>	<b>38.089</b>
<b>Pessoal e encargos</b>	<b>2.773</b>
Remuneração direta	1.801
Benefícios	832
FGTS	131
Outros	8
<b>Participação dos empregados no lucro</b>	<b>572</b>
<b>Impostos, taxas e contribuições</b>	<b>7.892</b>
Federal	7.839
Estadual	0
Municipal	53
<b>Aluguéis</b>	<b>6</b>
<b>Juros sobre capital próprio e dividendos</b>	<b>6.380</b>
<b>Lucros (Prejuízos) retidos do período</b>	<b>20.465</b>

Do valor adicionado total de R\$ 38,1 bilhões, 41% são oriundos do segmento de crédito e serviços.

### 3.2.4. Fontes de recursos para custeio das políticas públicas

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

**Gráfico 4 – Fontes de Recursos do BNDES**



Nota: “Outras captações” inclui: Fundo Social (Emergencial RS), Fundo da Marinha Mercante (FMM), Fundo Clima, entre outros.

Observa-se que o BNDES conta com 17,9% de recursos próprios e 82,1% de recursos de terceiros, com destaque para o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), que representava 50,4% do total em 31/12/2025 (53,3% em 31/12/2024). Além do FAT, recursos oriundos de outros fundos governamentais, como Fundo Nacional sobre a Mudança do Clima (FNMC), Fundo da Marinha Mercante (FMM) e Fundo Social (Emergencial RS), captações no exterior, via organismos multilaterais ou emissão de *bonds*, e captações internas, como emissões de títulos no mercado doméstico, complementam a estrutura de capital do BNDES.

Em 31/12/2025, o saldo de recursos do FAT era de R\$ 484,9 bilhões. Desse total, R\$ 481,4 bilhões constituíam o FAT Constitucional e R\$ 3,5 bilhões o FAT Depósitos

Especiais. Em 2025, ingressaram R\$ 28,9 bilhões de recursos do FAT Constitucional, representando um aumento de 1,7% em relação a 2024.

Também em 31/12/2025, as obrigações com o Tesouro Nacional totalizavam R\$ 36,3 bilhões. Deste total, R\$ 9,1 bilhões (25%) correspondiam a instrumento elegível a capital principal, que compõe o Patrimônio de Referência e cuja remuneração está atrelada a fatores como a existência de lucro contábil e o montante de dividendos pagos ao acionista, e R\$ 27,2 bilhões (75%) correspondiam a operações de repasses.

Em 2025, o BNDES recebeu recursos no montante total de R\$ 22 bilhões para financiar o Programa Plano Brasil Soberano, R\$ 12 bilhões para financiar o Programa Liquidação de Dívidas Rurais e R\$ 6 bilhões para financiar o Programa Renovação de Frota que compõem o passivo com fundos financeiros e de desenvolvimento.

Com o objetivo estratégico de ampliar e diversificar seu *fundings*, o BNDES realiza operações de captação de recursos com organismos internacionais, agências oficiais de crédito e no mercado, consolidando sua posição como emissor de dívida verde e sustentável. As captações externas com organismos internacionais e agências oficiais de crédito apresentam-se como importante fonte complementar de recursos para compor o orçamento de investimentos do BNDES. Essas operações contribuem para um endividamento balanceado em termos de moedas, prazos e taxas de juros, uma vez que, tradicionalmente, apresentam condições mais atrativas do que aquelas praticadas no mercado, contribuindo para a sustentabilidade financeira do BNDES. Dando continuidade a negociações iniciadas em anos anteriores e abrindo novas frentes de cooperação financeira, em 2025 foram contratados US\$ 1,7 bilhão em empréstimos internacionais. Em termos de desembolsos, ingressaram US\$ 2,1 bilhões em recursos captados com organismos internacionais e agência oficiais de crédito.

Os US\$ 1,7 bilhão contratado em 2025 se segmentam da seguinte forma:

- Instituto Oficial de Crédito da Espanha (ICO): US\$ 200 milhões;
- Japan Bank for International Cooperation: US\$ 190 milhões;
- Japanese International Cooperation Agency (JICA): ¥ 30 bilhões;
- Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) US\$ 1 bilhão; e
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW): € 280 milhões;

As operações de captação com organismos internacionais e agências oficiais de crédito são lastreadas por projetos em diversos setores, como infraestrutura sustentável de forma geral – incluindo mobilidade urbana e saneamento, segurança alimentar e

resiliência climática no semiárido – e operações com micro, pequenas e médias empresas (MPMEs).

As captações externas com organismos internacionais também contribuem para o cumprimento de dois temas estratégicos do BNDES - sustentabilidade financeira e atuação internacional do BNDES, além de viabilizar a implementação da nossa diretriz estratégica de buscar a ampliação, gestão e diversificação de fontes de recursos, com foco na competitividade do BNDES.

Em última instância, as captações externas vão ao encontro de vários dos nossos objetivos estratégicos, pois ao contribuir para nosso equilíbrio financeiro, apoiam a expansão do desembolso e da carteira de crédito do Sistema BNDES, promovendo o desenvolvimento sustentável alinhado às políticas públicas vigentes. O saldo de nossos empréstimos com organismos internacionais e agências oficiais de crédito totalizou R\$ 40,1 bilhões em 2025. Houve ingresso de recursos de R\$ 11,4 bilhões no ano, atenuado por amortizações de R\$ 2,0 bilhões.

Para 2026 e 2027, há um *pipeline* de operações de captação com organismos internacionais em negociação de cerca de US\$ 6,8 bilhões, que visam apoiar MPMEs, infraestrutura sustentável, hidrogênio verde, descarbonização e infraestrutura social.

No que tange a LCA, ao longo de 2025 o BNDES captou R\$ 9,7 bilhões, com prazo de um a três anos, por meio de oferta privada para parceiros de negócios, o que representou incremento de 304% em relação ao ano anterior. Esse aumento expressivo é explicado pela entrada das operações indiretas do crédito rural como lastro para emissão de LCA para financiamento do plano safra 25/26.

A partir de 2024, o BNDES passou a emitir LCDs, que são títulos de crédito emitidos exclusivamente pelo BNDES ou por bancos de desenvolvimento autorizados a funcionar pelo BCB. Instituída pela Lei 14.937/2024, a LCD tem, entre seus objetivos, ampliar os mecanismos de captação de recursos pelos seus emissores, sendo que cada banco poderá emitir até R\$ 10 bilhões por ano.

Em 2024, o BNDES captou R\$ 9,8 bilhões em LCDs, com prazos entre um e cinco anos, e em 2025, R\$ 10 bilhões, com prazos entre quatro e dez anos, por meio de oferta privada para parceiros de negócios. Os recursos captados são importantes para reforçar sua capacidade de financiamento e avançar na diversificação do seu funding.

**Informações detalhadas sobre as fontes de recursos do BNDES podem ser encontradas em nosso Portal de RI, na seção [“Fontes de Recursos”](#).**

Mais informações sobre Fundos com recursos no BNDES estão disponíveis em nosso [site institucional](#).

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

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

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

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

Destacamos as seguintes alterações em 2025:

- Política de Gestão de Risco Operacional;
- Política de Segurança da Informação;
- Política de Proteção de Dados Pessoais
- Política de Integridade;
- Política de Gestão de Continuidade de Negócios;
- Política de Gestão de Risco de Modelo; e
- Política de Controle de Conflitos de Interesse.

À luz da Resolução CMN nº 4.893, de 26 de fevereiro de 2021, o Conselho de Administração também é responsável pela deliberação sobre os planos de ação e de tratamento de incidentes de segurança da informação, materializados no BNDES por meio do Plano Estratégico de Segurança da Informação e do Plano de Resposta a Incidentes de Segurança da Informação. Em 2025 também foi aprovada a atualização do normativo que estrutura o Sistema de Gestão de Segurança da Informação do Sistema BNDES.

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

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

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

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

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

Além disso, o BNDES conta com uma equipe dedicada à gestão de risco de modelos e validação independente, uma atividade típica de controle interno que tem como objetivo avaliar o chamado risco de modelo, que surge das consequências adversas de decisões baseadas em modelos incorretos, utilizados no contexto errado ou sem o devido entendimento acerca da incerteza do próprio resultado. Estas avaliações são apresentadas em colegiados apropriados e seus resultados auxiliam a Administração na adoção de eventuais medidas corretivas ou mitigantes para a utilização de modelos, incluindo limites para sua utilização.

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

Em relação aos riscos cibernéticos, convém destacar a atenção dispensada em função do aumento geral na ocorrência de ataques, vazamentos de dados e tentativas de fraude por meio eletrônico. Inúmeras empresas privadas e instituições públicas têm sido vítimas de notórios incidentes de segurança da informação, o que evidencia a importância da gestão dos riscos cibernéticos. Tal cenário, levou o BNDES a aprimorar sua plataforma para o monitoramento e detecção de ameaças cibernéticas, a aumentar a frequência da realização de testes de invasão externos, a ampliar a participação em fóruns de troca de informações de inteligência de segurança da informação, a reforçar as ações internas para promover a prontidão de seus funcionários e a simular seus planos de resposta em caso da ocorrência de eventos dessa natureza. Outro destaque de aprimoramentos na gestão de segurança da informação remete à convocação, em 2025, de 11 analistas de sistemas especializados em segurança cibernética, ênfase que foi inaugurada no último concurso público realizado em 2024.

Todas essas ações contribuem para o aprimoramento do ambiente de controle interno, destacando-se que em 2025 não ocorreu nenhum incidente relevante de segurança da informação no BNDES.

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

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

Ainda em 2025, com o intuito de se aprimorarem os aspectos de governança em gestão de Risco de Crédito, de Risco de Mercado e de riscos integrados foram aprovados os seguintes normativos:

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

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

Informações adicionais relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e ao *compliance*, incluindo as principais atividades e os destaques do ano, podem ser encontrados nos [Relatórios Anuais Integrados](#), nos [Relatórios Trimestrais de Gestão de Riscos](#) e nas páginas do *website* do BNDES sobre [Gestão de riscos](#) e [Compliance](#).

### 3.2.6. Fatores de risco

#### Riscos relacionados aos fornecedores

Como instituição financeira, o BNDES considera como seus fornecedores todas as suas fontes de recursos. Destacam-se como riscos mais relevantes os relacionados às dívidas com o FAT e o Tesouro Nacional.

##### ▪ Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT)

Em 2025, o FAT permaneceu como a principal fonte de recursos institucionais do BNDES. O saldo em 31/12/2025 era de R\$ 484,9 bilhões (R\$ 481,4 bilhões do FAT Constitucional e R\$ 3,5 bilhões do FAT Depósitos Especiais).

O texto original do art. 239 da Constituição Federal determinava que a arrecadação do PIS e do PASEP tinham como destinação o custeio do Programa Seguro-Desemprego e o pagamento do abono salarial. Além disso, o parágrafo primeiro definia que parte da arrecadação fosse destinada para financiar programas de desenvolvimento econômico. O texto foi regulamentado pela Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, que instituiu o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

Em 2019, com a Reforma da Previdência, foi incluída no art. 239 da Constituição Federal a destinação também para outras ações da previdência social (gastos previdenciários).

Desde 2021, se observou destinação relevante de recursos do FAT para essa nova categoria de uso dos recursos do fundo, sendo R\$ 9,81 bilhões em 2021, R\$ 17,63 bilhões em 2022, R\$ 20,1 bilhões em 2023, R\$ 17,36 bilhões em 2024 e R\$ 18,5 bilhões em 2025.

Desde 2023, a relevância desse tipo de saída de recursos do FAT motivou discussões tanto no âmbito do CODEFAT, Conselho Deliberativo do FAT, quanto em alçadas superiores do Governo Federal, sem, contudo, ter se viabilizado até o momento alteração na Lei nº 7.998/1990 ou regulamentação para a nova destinação de recursos do fundo.

O BNDES monitora continuamente os efeitos de possíveis realocações nos repasses do FAT, seja por mudanças normativas, seja pela possibilidade de amortização do passivo nos casos previstos em lei. As avaliações mais recentes não apontam risco relevante de amortizações extraordinárias do passivo com o FAT no curtíssimo prazo.

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

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

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

Em 31/12/2025, as obrigações com o Tesouro Nacional totalizaram R\$ 36,30 bilhões, equivalentes a 3,8% do passivo total, dos quais R\$ 9,07 bilhões correspondem a instrumentos elegíveis ao capital principal e R\$ 27,203 bilhões, a operações de repasse.

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

A incerteza sobre o fluxo de pagamento de dividendos requerido pelo controlador traz incertezas para a instituição em relação aos processos que visam garantir a suficiência de capital e de liquidez do BNDES e pode submeter a instituição a risco de descumprimento de limites requeridos pela regulação bancária e corporativos, dada a sensibilização do capital regulatório a eventos de pagamentos não antecipados. Assim, é desejável trabalhar em coordenação com o Tesouro Nacional visando aprimorar a previsibilidade de tais eventos – requerida para evitar situações que impactem negativamente na programação financeira da instituição.

A adequada avaliação de suficiência de capital e de liquidez como base para o pagamento de dividendos mitiga o risco de contingenciamento de desembolsos, viabilizando o cumprimento do planejamento estratégico do Banco e de seu objeto social, que considera, atualmente, o crescimento dos desembolsos do BNDES como proporção do PIB. O relatório ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*), exigido pelo Banco Central do Brasil, apresenta o monitoramento da suficiência de capital e a definição dos limites para distribuição de resultado sem comprometer o

planejamento estratégico e garantir o capital necessário para suportar cenários de estresse.

### Riscos setoriais e da regulação setorial

#### ▪ Alterações tributárias e outras medidas fiscais

O governo brasileiro promove reformas fiscais às quais a instituição se encontra sujeita, assim como seus clientes, fornecedores e quaisquer outras instituições financeiras. Tais alterações incluem mudanças nos tributos que podem aumentar a carga tributária e demandar ajustes nos procedimentos internos, como metodologias de pagamento e formas de declaração às autoridades fiscais. Destaca-se que, nos últimos anos, as instituições financeiras têm sido impactadas por aumentos temporários da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). Enquanto as empresas em geral estão sujeitas à alíquota de 9%, para instituições financeiras essa alíquota já chegou a 25%, sendo atualmente de 20%. Ademais, tais mudanças podem gerar incertezas no sistema financeiro, aumentar o custo dos empréstimos e, eventualmente, contribuir para o crescimento da carteira de créditos inadimplentes do Banco.

Ao final de 2025 foi publicada a Lei Complementar nº 224/2025, que estabeleceu critérios para a concessão de incentivos e benefícios de natureza tributária, financeira ou creditícia no âmbito da União, assim como promoveu uma redução linear de aproximadamente 10% em parte dos incentivos fiscais anteriormente concedidos, o que impactou inclusive algumas das operações não reembolsáveis do Sistema BNDES para projetos sociais, culturais e esportivos, antes integralmente beneficiadas por incentivos fiscais.

Adicionalmente, foi aprovada a reforma tributária sobre o consumo por meio da promulgação da Emenda Constitucional nº 132/2023, pelo Congresso Nacional, em 20 de dezembro de 2023. Entre outras alterações estruturais, a reforma prevê a substituição do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), do Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) por dois novos tributos: a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), de competência federal, e o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), de competência compartilhada entre Estados, Municípios e o Distrito Federal, compondo o chamado modelo de IVA dual.

O arcabouço legal principal da reforma tributária do consumo foi concluído, ainda que com atraso, em 2026, com a publicação da Lei Complementar nº 227/2026. Entre outras disposições, essa norma instituiu o Comitê Gestor do IBS, órgão responsável pela administração do imposto e peça fundamental para o funcionamento do modelo de IVA dual.

Não obstante, permanece pendente a regulamentação infralegal da reforma, cuja previsão é de publicação ao longo do primeiro trimestre de 2026. A ausência dessa regulamentação tem contribuído para o adiamento de diversas obrigações fiscais inicialmente previstas para o ano de 2026.

Até o presente momento, não há informação oficial sobre eventual adiamento do cronograma de implementação da reforma tributária do consumo, o que reduz o prazo disponível para adaptação dos sistemas e processos das empresas. O ano de 2026 está previsto para funcionar como período de testes do novo modelo. A partir de 2027, ocorrerá a extinção do PIS e da COFINS e o início da cobrança integral da CBS. Já o IBS terá implementação gradual a partir de 2029, com cobrança parcial entre 2029 e 2033, período no qual ocorrerá simultaneamente a redução progressiva das alíquotas do ICMS e do ISS, até sua completa extinção ao final de 2033.

No caso das instituições financeiras, a reforma prevê a aplicação de dois regimes distintos de tributação: (i) o Regime Específico Financeiro, no qual a tributação ocorre com base na margem das operações, e (ii) o Regime Geral, no qual a tributação ocorre com base no preço das operações. As alíquotas aplicáveis ao Regime Específico Financeiro foram definidas pela Lei Complementar nº 227/2026, iniciando-se em 10,85% em 2027 e sendo elevadas gradualmente ao longo dos anos até atingir 12,5% em 2033.

Essas mudanças são mencionadas para evidenciar que reformas fiscais relevantes vêm sendo discutidas e implementadas no Brasil. Contudo, apesar dos avanços na regulamentação, ainda persistem incertezas quanto aos impactos econômicos e operacionais decorrentes dessas alterações. Dessa forma, os efeitos dessas mudanças — ou de quaisquer outras que possam resultar da edição de novas normas — não podem, neste momento, ser integralmente quantificados pela instituição.

#### ▪ **Mudanças nas estruturas regulatórias que regem os bancos brasileiros**

Os bancos brasileiros são sujeitos a uma ampla e permanente supervisão pelo governo brasileiro, por meio, principalmente, do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central do Brasil (BACEN), o que afeta substancialmente as operações do BNDES.

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

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

#### ▪ **Requisitos de capital**

O Acordo de Basileia III entrou em vigor no Brasil em 01/10/2013. Desde então, o CMN e o BACEN publicaram várias regras para a implementação de Basileia III no País. Esse regulamento abrange a definição de capital, requisitos de capital, reservas de capital, ajustes na avaliação de crédito, riscos sobre contrapartes, índices de cobertura de alavancagem e de liquidez, além do tratamento de instituições financeiras sistemicamente importantes.

Em 31/12/2025, os Índices de Basileia, Capital Principal e Capital Nível I do BNDES estavam acima do mínimo exigido nos termos da regulamentação brasileira e do Acordo de Basileia III. Contudo, a redução do passivo com o FAT, que integra o Capital Nível II do BNDES, de forma progressiva a partir de 2020 até 01/01/2029, conforme Resolução CMN nº 4.679, de 31 de julho de 2018, impactará diretamente os indicadores prudenciais apurados com base no Patrimônio de Referência (PR) do BNDES. Além disso, o desafio de suportar o crescimento dos ativos projetados para os próximos anos,

especialmente da Carteira de Crédito, passa por soluções tanto para *funding* como para o Capital Regulatório.

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

#### ▪ Limite de Exposição por Cliente

A Resolução CMN nº 4.677, de 31 de julho de 2018, definiu o limite máximo de exposição por cliente em 25% do Capital Nível I a partir de 01/01/2019 – até então o limite era em referência ao PR – e estabeleceu um cronograma de redução gradual de eventual excesso, conforme abaixo:

- I. redução de 33% do excesso apurado em 01/01/2019 até 31/12/2021;
- II. redução de 50% do excesso apurado em 01/01/2022 até 31/12/2024; e
- III. redução do excesso remanescente em 01/01/2025 até 31/12/2027.

Em 31/12/2025, a maior exposição do BNDES a um único grupo econômico é equivalente a 19,4% do capital de nível 1 estando alinhado com a regra de enquadramento estabelecida na Resolução CMN nº 4.678, de 31 de julho de 2018.

#### ▪ Outros riscos regulatórios

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

#### ▪ Riscos concorrenciais

Como uma das principais fontes de financiamentos de longo prazo no Brasil, mediante instrumentos de dívida e participação acionária, historicamente, o BNDES teve poucos concorrentes diretos. Nos últimos anos, entretanto, tem-se verificado a ampliação do acesso a mercados de capitais internacionais e o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro, o que pode ser intensificado caso ocorra redução na taxa de juros e

consequente maior apetite de investidores privados em projetos (particularmente no segmento de infraestrutura) que propiciem maior taxa de retorno.

### Riscos relacionados aos nossos clientes

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

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

A Lei nº 9.365, de 16 de dezembro de 1996, foi promulgada como resultado das dificuldades experimentadas por vários dos intermediários financeiros do BNDES depois da estabilização da economia brasileira e prevê que, em caso de falência, intervenção ou liquidação extrajudicial de um intermediário financeiro, o BNDES ficará diretamente subrogado no empréstimo e outros ativos, incluindo a garantia adicional, gerada em função do repasse de seus fundos. Por conseguinte, o BNDES tem acesso direto aos ativos no balanço patrimonial do intermediário referentes aos repasses de seus fundos.

- **Condições econômicas adversas**

A provisão para crédito de liquidação duvidosa (PCLD) do BNDES, resultante da aplicação da Resolução CMN nº 4.966, de 25 de novembro de 2021, representava 2,0% da carteira de crédito total em 31/12/2025. Como a qualidade de sua carteira de crédito é fortemente dependente das condições econômicas internas e externas, situações econômicas adversas podem causar um impacto significativo sobre o BNDES, elevando suas taxas de inadimplência e de renegociação de créditos, levando o Banco, conseqüentemente, a aumentar as provisões para créditos de liquidação duvidosa.

### Riscos relacionados à integridade

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

De maneira proporcional aos riscos enfrentados pelo Banco, essas políticas e procedimentos estabelecem controles reforçados de gerenciamento e mitigação para as

situações de maior risco e a adoção de controles simplificados nas situações de menor risco.

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

De modo a mitigar riscos legais, operacionais e reputacionais associados ao uso inadequado de informações privilegiadas e a situações de conflitos de interesses envolvendo as atividades finalísticas do Sistema BNDES, o BNDES possui políticas corporativas de barreiras de informação e de conflitos de interesse, aprovadas pelo Conselho de Administração. Dentre os objetivos dessas políticas, estão o de assegurar o tratamento e uso adequado das informações privilegiadas as quais o Sistema BNDES tem acesso visando resguardar a integridade do mercado; o de mitigar riscos legais e reputacionais e o de aprimorar a estrutura de governança e fortalecer a reputação do Sistema BNDES, propiciando a seus clientes a segurança de que seus interesses legítimos serão preservados.

#### ▪ **Risco à segurança das informações**

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

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

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

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

Mais informações sobre como o BNDES trata os dados pessoais envolvidos em seus processos podem ser encontradas na seção sobre a [Lei Geral de Proteção de Dados](#) em nosso site.

### Riscos relacionados a questões sociais, ambientais e climáticas

Às operações de apoio financeiro aplica-se o Regulamento de Gestão Socioambiental e Climática de Operações, que estabelece os procedimentos relativos à identificação e ao tratamento de potenciais riscos sociais, ambientais e climáticos das operações que possam influenciar o risco de crédito. Esses riscos podem estar associados ao setor de atividade econômica, às características do empreendimento, a sua localização geográfica e informações disponibilizadas no processo de licenciamento ambiental, quando aplicável. Falha na adequada identificação, avaliação e tratamento dos riscos socioambientais e climáticos (riscos SAC) podem resultar em danos reputacionais, financeiros ou operacionais para o banco.

Para operações que apresentem maior risco potencial, seja em função do valor previsto de apoio financeiro, da natureza do empreendimento ou de fatores críticos identificados na etapa de análise, são realizados procedimentos adicionais de avaliação. Nessas situações, também é avaliado o sistema de gestão socioambiental e climático dos clientes, verificando sua compatibilidade com os riscos inerentes e potenciais relacionados ao projeto ou setor econômico.

A partir de 2025, a metodologia de avaliação dos riscos SAC foi atualizada a fim de considerar as operações de valores mobiliários e, no caso de operações indiretas automáticas, avaliar o sistema de gestão dos riscos SAC das instituições financeiras ou conglomerados financeiros credenciados como agentes financeiros repassadores dos recursos do BNDES.

Conforme a metodologia adotada no BNDES, para a determinação dos riscos socioambientais, são analisadas questões de localização tais como a proximidade a unidades de conservação, intervenções em áreas de preservação permanente ou em região de escassez hídrica. Avaliamos também se a operação implica reassentamento

populacional, se pode impactar o acesso das comunidades do entorno ou daquelas afetadas a recursos necessários para atividades produtivas ou de subsistência e se há risco de migração de quantidade significativa de trabalhadores para municípios pequenos. É realizada, ainda, uma busca pela ocorrência de manifestações contrárias ao projeto ou à atuação da empresa.

Já os riscos climáticos (físicos e de transição) são também analisados no âmbito das metodologias e processos de classificação dos riscos SAC.

De acordo com a abordagem adotada pelo sistema BNDES, riscos climáticos físicos correspondem à possibilidade de perdas associadas à ocorrência de eventos climáticos ou alterações ambientais decorrentes das mudanças no clima, capazes de afetar negativamente as atividades econômicas, a infraestrutura e os projetos apoiados.

A metodologia para avaliação dos riscos climáticos físicos prevê uma análise sobre cinco ameaças climáticas e leva em consideração aspectos relacionados à vulnerabilidade do projeto, como medida de adaptação para fazer frente às ameaças identificadas. As cinco ameaças consideradas são: inundações, escassez hídrica, temperaturas extremas, deslizamentos e incêndios florestais. Tais informações são obtidas por meio de estimativas e projeções de cenários fornecidos pelo INPE<sup>20</sup>, através da plataforma Adapta Brasil.

Já o risco climático de transição se refere à possibilidade de perdas associadas aos efeitos da adaptação das empresas e setores econômicos às transformações necessárias para a transição para uma economia de baixo carbono, podendo se materializar em razão de mudanças regulatórias ou legislativas, inovações e avanços tecnológicos, mudanças de mercado e competitividade ou questões reputacionais associadas ao envolvimento da empresa em problemas de ordem climática. A avaliação do risco climático de transição considera as classificações dos setores e subsetores econômicos com base na régua de sensibilidade climática da FEBRABAN, ajustada pelo BNDES para refletir adequadamente a especificidade das atividades apoiadas pela instituição.

O BNDES atua em um conjunto amplo e diverso de setores que podem apresentar relevante exposição tanto aos riscos climáticos físicos quanto aos de transição. A

---

<sup>20</sup> Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais.

identificação adequada e tempestiva desses riscos é essencial não apenas para atender às exigências regulatórias, como também para fortalecer a gestão integrada de riscos.

Os riscos SAC são classificados, cada um, com base numa escala ABC, onde “A” representa o mais elevado nível de risco e “C” o mais baixo. A abrangência das análises é definida em função do valor da operação e do nível de risco identificado. Quanto maior o valor e o risco associado, maior é o escopo de análise dos riscos SAC do projeto.

Caso sejam identificadas insuficiências na capacidade de gestão ou vulnerabilidades relevantes, podem ser estabelecidas obrigações socioambientais ou climáticas específicas, voltadas à prevenção, mitigação e/ou monitoramento dos riscos e impactos mapeados. Tais obrigações, complementares às exigências legais e às condicionantes definidas pelos órgãos ambientais, podem ainda incluir ações destinadas ao aprimoramento do sistema de gestão dos riscos SAC do cliente.

### Risco de mercado da carteira de renda variável

O risco de mercado é a possibilidade de ocorrência de perdas financeiras resultantes da alteração nos valores de mercado de posições ativas e passivas detidas pelas empresas do Sistema BNDES, dentre as quais se incluem os riscos das operações sujeitas à variação da cotação de moeda estrangeira, das taxas de juros, dos preços das ações e dos preços de mercadorias (*commodities*).

No Sistema BNDES, o principal risco de mercado está associado às operações em renda variável, especialmente às participações acionárias.

Na posição de dezembro de 2025, estimava-se que a perda potencial do valor da carteira de ações em condições extremas de mercado seria de R\$ 49,1 bilhões, equivalente a 28,6% do Patrimônio Líquido. Esta apuração foi feita pelo indicador de máximo *drawdown*, que representa a replicação da maior perda ocorrida no horizonte de seis meses entre um ponto de máximo (alta) e um ponto de mínimo (vale) na série histórica. Vale destacar que as variações de preços da carteira de ações do Sistema BNDES só se materializam no momento da venda. Como o BNDES possui outras fontes de recursos, a hipótese de alienação com perda em momentos de variação negativa é remota.

Cumprido destacar que o valor em risco da carteira de ações reduziu em 17% em dezembro de 2025, quando comparado ao mesmo período de 2024, em função da redução da volatilidade da carteira no ano de 2025.

### 3.2.7. Dados econômico-financeiros e comentários sobre o desempenho

O BNDES divulga informes trimestrais contendo análise sobre evolução de resultado, indicadores financeiros, capital regulatório, segmentos de negócios, resultado com participações societárias, resultado com tributos, qualidade da carteira de crédito, composição da carteira de participações societárias e movimentação das principais fontes de recursos.

A seção 7 (Desempenho Econômico-Financeiro) do Relatório da Administração do BNDES, referente ao exercício de 2025, apresenta uma análise em base anual, consolidando os principais destaques do ano.

Séries históricas de indicadores financeiros, demonstrações contábeis, relatório de administração, resultado por segmento, recortes diversos da carteira de crédito, índices de Basileia e remuneração do acionista atualizadas trimestralmente estão disponíveis na Central de Resultados do [Portal de Relações com Investidores](#) do BNDES.

Desempenho operacional, estatísticas e dados de contratação por operação, tanto de renda variável como de operações de crédito, estão disponíveis no site do BNDES, em [Transparência](#).

## 3.3. Composição e remuneração da administração

A estrutura de remuneração dos membros da Diretoria Executiva, dos Conselhos e dos Comitês Estatutários do BNDES e de suas subsidiárias no ano de 2025 estava baseada, principalmente, nas diretrizes da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), órgão responsável por se manifestar sobre a remuneração dos administradores, liquidantes e conselheiros e a participação dos dirigentes nos lucros ou resultados das empresas estatais federais (com fulcro no artigo 39, inciso VI, alínea “j” do Anexo 1 ao Decreto nº 12.102, de 8 de julho de 2024).

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

A Política de Remuneração referente ao exercício de 2025 foi devidamente aprovada pela Assembleia Geral de Acionistas do BNDES.

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

No tocante à remuneração dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal do BNDES, os ditames legais aplicáveis, atualmente, são os constantes na Lei nº 9.292, de 12 de julho de 1996, que estabelece teto remuneratório de 10% da remuneração mensal média dos diretores da respectiva estatal. Tal limite também consta no § 2º, artigo 26 do Estatuto do BNDES.

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

Ademais do cumprimento das metas dos indicadores estabelecidos, o pagamento da RVA referente ao exercício de 2025 será efetuado após o cumprimento das seguintes condições, cumulativamente:

- I. Autorização do Acionista Controlador quando da fixação da remuneração anual de Administradores em Assembleia Geral;
- II. Pagamento aos acionistas do dividendo mínimo obrigatório referente ao exercício de apuração;
- III. Pagamento de Participação nos Lucros e Resultados para os empregados referente ao mesmo exercício de apuração, se houver;
- IV. Manifestação da Auditoria Interna;
- V. Manifestação do Comitê de Auditoria;
- VI. Manifestação do Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração;
- VII. Autorização do Conselho de Administração do BNDES;
- VIII. Cumprimento dos requerimentos mínimos de Patrimônio de Referência (Índice de Basileia), Capital Principal e Adicional de Capital Principal em vigor; e

- IX. Não utilização de recursos financeiros transferidos pela União a título de adiantamento para futuro aumento de capital para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral.

O valor máximo a ser distribuído, por dirigente, na forma de Remuneração Variável, está limitado a 6 (seis) vezes o valor do honorário vigente ao encerramento do exercício de apuração do Programa de RVA 2025.

### Indicadores e Metas do Programa de RVA 2025

O fator de remuneração está condicionado ao desempenho de indicadores de performance previamente definidos no programa, quais sejam: Resultado Operacional Bruto por Empregado; Despesas Administrativas e de Pessoal por Ativo Total Médio; Valor das Operações Aprovadas; Valor das Operações Não-Automáticas Aprovadas; Quantidade de Clientes MPMEs e PFs Apoiados com Crédito; Marcos de Estruturação de Projetos; Quantidade Total de Operações Não Automáticas Aprovadas; Tratamento de Incidentes de Segurança da Informação; Iniciativas Estratégicas - Gestão de Riscos; Indicador de Conformidade da Sest (IC-Sest) e Indicador de Avaliação Individual.

Destaque-se que os sete primeiros indicadores representam 100% dos indicadores do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados dos empregados do BNDES (PLR 2025), de forma que os esforços dos empregados e da Diretoria Executiva do Banco fiquem alinhados.

As Tabelas 8 e 9 a seguir apresentam os indicadores do Programa RVA 2025.

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

- iv. 1/3 (um terço) do saldo de 50% do total da RVA: após a aprovação pela Assembleia Geral de Acionistas das demonstrações financeiras consolidadas do BNDES relativas ao exercício social de 2028.

**Tabela 8 – Indicadores, Pesos e Metas do Programa RVA 2025**  
(Presidente e demais diretorias, com exceção da Diretoria de Risco e Compliance)

Dimensão	Indicador	Sinal	Peso	Meta	Unidade
<b>Econômico-Financeira</b>	Resultado Operacional Bruto por Empregado	+	15%	4,461	R\$ milhões / empregado
	Despesas Administrativas e de Pessoal por Ativo Total Médio	-	15%	0,471	%
<b>Atuação em Políticas Públicas</b>	Valor das Operações Aprovadas	+	10%	170.323	milhões de reais (R\$)
	Valor das Operações Não-Automáticas Aprovadas	+	10%	80.323	milhões de reais (R\$)
	Quantidade de Clientes MPMEs e PFs Apoiados com Crédito	+	10%	228.000	unidade
	Marcos de Estruturação de Projetos	+	10%	68	unidade
	Quantidade Total de Operações Não Automáticas Aprovadas	+	10%	232	unidade
<b>Governança Corporativa</b>	Indicador de Conformidade da Sest (IC-Sest)	+	10%	900	pontos
	Indicador de Avaliação individual	+	10%	100,00	%

**Tabela 9 – Indicadores, Pesos e Metas do Programa RVA 2025**  
(Diretoria de Risco e Compliance)

Dimensão	Indicador	Sinal	Peso	Meta	Unidade
<b>Econômico-Financeira</b>	Resultado Operacional Bruto por Empregado	+	15%	4,461	R\$ milhões / empregado
	Despesas Administrativas e de Pessoal por Ativo Total Médio	-	15%	0,471	%
<b>Exclusivos da Diretoria de Risco e Compliance</b>	Tratamento de Incidentes de Segurança da Informação	+	25%	98,5	%
	Iniciativas Estratégicas - Gestão de Riscos	+	25%	100,00	%
<b>Governança Corporativa</b>	Indicador de Conformidade da Sest (IC-Sest)	+	10%	900	pontos
	Indicador de Avaliação individual	+	10%	100,00	%

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

### Valores pagos em 2025

A Tabela 10 a seguir apresenta o resumo dos valores pagos a título de remuneração fixa e variável aos membros da Diretoria Executiva e dos Conselhos Fiscal e de Administração do Sistema BNDES durante o exercício de 2025.

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

BNDES	Diretoria	Conselho de Administração	Conselho Fiscal
Nº Total de Membros - 31/12/2025	10	11	6
Nº Total de Membros Remunerados - 31/12/2025	10	10	3
<b>I - Remuneração Fixa (a+b+c+d)</b>	<b>R\$ 13.491.234,41</b>	<b>R\$ 1.174.066,05</b>	<b>R\$ 359.867,43</b>
a) Honorários	R\$ 12.018.924,48	R\$ 1.174.066,05	R\$ 359.867,43
b) Benefícios diretos e indiretos	R\$ 1.235.259,66	R\$ 0,00	R\$ 0,00
c) Remuneração por participação em comitês	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
d) Outros	R\$ 237.050,27	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>II - Remuneração Variável (e+f+g+h+i)</b>	<b>R\$ 3.024.128,67</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
e) Bônus	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
f) Remuneração Variável Anual (RVA)	R\$ 3.024.128,67	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\$ 16.515.363,08</b>	<b>R\$ 1.174.066,05</b>	<b>R\$ 359.867,43</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>

A remuneração detalhada dos Administradores e Conselheiros das empresas do Sistema BNDES estão disponíveis em [nosso site](#).

### 3.4. Inovações em governança corporativa

#### Ética e Integridade

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

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

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

Na 10ª edição da Semana de Ética e Integridade (SEI), realizada entre 13 e 16 de outubro de 2025, o tema “A integridade começa em casa” destacou a importância de cultivar valores éticos no ambiente familiar, especialmente entre crianças e adolescentes, fortalecendo comportamentos responsáveis e seguros em um mundo cada vez mais digital. Com palestras e oficinas desenvolvidas em parceria com a Área de Recursos Humanos, a SEI abordou temas como decisões éticas, proteção de crianças e adolescentes na internet e cidadania socioambiental, envolvendo participantes do Sistema BNDES e suas famílias em atividades voltadas à reflexão, aprendizado e promoção de uma cultura de integridade dentro e fora do ambiente de trabalho.

Em maio de 2025, finalizamos a iniciativa inédita iniciada em junho de 2024 de distribuição de onze edições das revistas do projeto MPT em Quadrinhos. O projeto é uma ação do Ministério Público do Trabalho (MPT) para informar e conscientizar os trabalhadores sobre seus direitos e deveres, abordando temas como discriminação, preconceito e assédio. A distribuição teve como público-alvo mil prestadores de serviço que atuam nas dependências do BNDES no Rio de Janeiro, em São Paulo, em Pernambuco e no Distrito Federal. Ao final, foi realizada pesquisa perante o público-alvo para avaliar a efetividade da iniciativa. Os resultados indicaram avaliação geral positiva, com nota média de 4,65 (em escala de 1 a 5), destacando-se a valorização da linguagem simples e dos temas abordados. A pesquisa também permitiu mapear os assuntos considerados mais relevantes para futuras ações.

**[O Código de Ética e Conduta e o Guia de Conduta e Integridade do BNDES, que consolidam as principais regras e diretrizes a serem consideradas para uma tomada de decisão alinhada com os preceitos éticos que regem o BNDES, estão disponíveis na página do \[web site\]\(#\) do BNDES, na seção “\[Ética e Compliance\]\(#\)”.](#)**

## Sistema de Correição Interna

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

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

Acesse a página sobre o [Sistema de Correição Interna](#) do Sistema BNDES para maiores informações.

## Boas práticas em governança

O fortalecimento da governança corporativa das empresas do Sistema BNDES tem sido uma constante nos últimos anos, com a adequação de estruturas e processos internos, além das atualizações legislativas pertinentes, trazendo segurança jurídica e operacional, gerando economicidade à instituição. Como exemplo, as empresas que compõem o Sistema BNDES, possuem Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva próprios e independentes, porém compostos pelos mesmos membros, conforme previsão estatutária. Além disso, a estrutura de governança engloba diversos comitês responsáveis por fiscalizar e acompanhar os atos dos administradores.

Some-se a isso a aprovação de normativo interno regulamentando a avaliação de desempenho, individuais e coletivas, dos membros dos colegiados estatutários, assegurando a atuação eficiente, impessoal e qualificada da gestão das empresas do Sistema BNDES.

Por fim, a consolidação das regras e práticas de governança estão sendo institucionalmente fortalecidas com a realização do “Fórum de Governança das Estatais”, iniciativa do BNDES que conta com a participação de outras empresas estatais, como Petrobras, Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Banco

Regional de Brasília (BRB), Banco do Nordeste do Brasil (BNB), Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG). O evento foi criado como o fim de ser um canal de comunicação contínuo entre as instituições participantes. Seus principais objetivos incluem estabelecer um espaço permanente para debates sobre os desafios da governança corporativa, promover a troca de experiências entre as equipes técnicas envolvidas e desenvolver soluções e práticas que atendam às especificidades de cada organização.

### Canais de Acesso ao Cidadão

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

Informações adicionais estão disponíveis em "[Canais de Atendimento](#)", no nosso site.

Maio 2026



MINISTÉRIO DO  
DESENVOLVIMENTO,  
INDÚSTRIA, COMÉRCIO  
E SERVIÇOS

