

# Relatório de Gestão

# 2018



**03** Apresentação

**26** Estratégia e Governança

**75** Criação de Valor Ambiental

**05** Carta da Administração

**46** Criação de Valor Financeiro

**82** Gestão de Riscos

**06** A Organização e o Mercado

**52** Criação de Valor Social

**99** Demais itens de Gestão

**Sumário**

# Apresentação

O Relatório de Gestão 2018 divulga aos acionistas, investidores, funcionários, clientes, representantes do governo e sociedade, o jeito de operar e gerir negócios e seus decorrentes efeitos nas esferas econômica, ambiental e social.

O objetivo é demonstrar nossa criação de valor, em alinhamento aos princípios do Relato Integrado e decisão normativa TCU 2018/170, e por meio dos resultados alcançados no período.

O Relatório é dividido em capítulos que refletem o modelo de negócios, o papel transformador na sociedade e também os aspectos da governança corporativa e da gestão de riscos, além de informações sobre a criação de valor financeiro, social e ambiental.

Os dados econômico-financeiros estão em conformidade com a Lei das Sociedades por Ações e com as normas emitidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Banco Central do Brasil (Bacen). Os saldos apresentados referem-se ao desempenho do Conglomerado BB, conforme as demonstrações contábeis disponíveis no sítio **Relação com Investidores**. Já as informações referentes aos indicadores sociais e ambientais referem-se ao Banco Múltiplo.

## Transparência

**e relevância são marcas das informações publicadas em nosso Relatório**

Para dúvidas ou sugestões a respeito desta publicação, colocamos à disposição o e-mail [direo@bb.com.br](mailto:direo@bb.com.br)

## Boa Leitura!



Funcionários no edifício Sede BB em Brasília (DF)



## Temas Relevantes

Em 2018 a materialidade foi revisada, destacando os temas relevantes para a gestão.

## Alinhamento com Tendências

Este Relatório está alinhado às principais tendências mundiais de divulgação de resultados sociais, ambientais e financeiros.



Avanço nas práticas de governança



Aprimoramento da remuneração variável



Ética e práticas de combate à corrupção



Gerenciamento de riscos não financeiros e/ou emergentes



Desenvolvimento produtivo, empreendedorismo e inclusão social e financeira



Transição para Economia Verde e Inclusiva



Inovações no setor financeiro e antecipação de tendências



Promoção da diversidade e representatividade de gênero e raça



Gestão de riscos socioambientais



Satisfação de clientes



Desenvolvimento do capital humano

# Carta da Administração



Elegemos 2018 como o Ano do Relacionamento, e acreditamos que a transformação e a complexidade do ambiente de negócios serão intensificadas nos próximos períodos. Assim, o foco na melhoria da experiência dos clientes e o investimento em inovação continuarão a orientar nossa atuação. A qualidade do atendimento é fundamental para a satisfação dos clientes, na medida em que contribui para o aumento da confiança, a geração de oportunidades de negócios e o incremento da rentabilidade.

Encerramos o ano com lucro líquido ajustado de R\$ 13,5 bilhões, aumento de R\$ 2,4 bilhões ou 22,2% em relação a 2017. O Retorno Sobre Patrimônio Líquido (RSPL) evoluiu para 13,9%, ante 12,3% na mesma comparação. Parte desse resultado foi alcançado em razão do rígido controle de despesas administrativas – aumento de 0,6% no período, inferior à inflação de 3,75% medida pelo IPCA – e da queda das despesas de Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa (PCLD), em R\$ 5,9 bilhões (29,2% de recuo ante 2017).

As receitas com prestação de serviços e tarifas bancárias cresceram 5,8% no ano, o que demonstra o sucesso da estratégia de relacionamento e assessoria especializada aos clientes, principalmente com a adoção de novas tecnologias. A materialização desse resultado está expressa no Índice de Eficiência Ajustado, que alcançou 38,5%, no Índice de Capital que atingiu 18,86% em dezembro, sendo 10,0% de capital principal.

Com a participação de funcionários e representantes da Alta Administração promovemos, ao longo do período, um amplo processo de revisão dos desafios em sustentabilidade, definindo ações, indicadores e metas para o Plano de Sustentabilidade – Agenda 30 BB 2019–2021. Em alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), esses compromissos favorecem a disseminação do tema internamente e a adoção de critérios socioambientais em práticas e negócios, o que contribui com a transição para uma economia verde e inclusiva. Ressaltamos ainda o compromisso com os 10 Princípios do Pacto Global.

Como reflexo da atuação socioambientalmente responsável, fomos considerados o Banco mais sustentável do mundo no ranking Global 100 de 2019 da Corporate Knights, em anúncio realizado no Fórum Econômico Mundial em Davos, na Suíça. Permanecemos ainda listados na carteira de Mercados Emergentes do Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) da Bolsa de Nova Iorque e, pelo 14º ano consecutivo, no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão.

Essas conquistas demonstram que estamos no caminho certo ao considerarmos os impactos sociais e ambientais na gestão de atividades e negócios e que, por meio da Agenda 30 BB, transformamos desafios em oportunidades de forma a criarmos valor para acionistas, clientes, funcionários e sociedade.

Em 2019, teremos como direcionadores a ampliação do volume de negócios com novos clientes (principalmente o público jovem), o encantamento com a marca BB, a inovação e a rentabilidade. Focaremos na modernização da estrutura e na satisfação dos clientes. Pretendemos gerar cada vez mais negócios de modo sustentável e com valor para os acionistas.

Agradecemos a dedicação e o empenho dos funcionários, assim como a confiança dos clientes e da sociedade.

**Rubem de Freitas Novaes**

Presidente do Banco do Brasil



# A organização e o mercado

7 Quem Somos

12 Nosso Papel na Sociedade

19 Composição Acionária BB

22 Modelo de Negócios e Ambiente Macroeconômico

24 Contexto da Indústria Financeira

25 Criação de Valor



A Organização e o Mercado

Estratégia e Governança

Criação de Valor Financeiro

Criação de Valor Social

Criação de Valor Ambiental

Gestão de Riscos

Demais Itens de Gestão

# Quem Somos

Somos o Banco do Brasil S.A. (BB), sociedade anônima de capital aberto, pessoa jurídica de direito privado, de economia mista e controlados pela União; o primeiro Banco a operar no País e também a primeira Empresa a realizar uma oferta pública de ações no mercado de capitais brasileiro. Com 210 anos de existência, contribuimos ativamente para o desenvolvimento do Brasil. Os valores constituem os princípios que guiam a organização: Foco no Cliente, Inovação, Ética, Senso de Dono, Eficiência, Confiabilidade e Espírito Público.

Integramos o Novo Mercado e o Programa Destaque em Governança de Estatais (PDGE) da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, com presença no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 e na carteira de mercados emergentes do Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), da Bolsa de Valores de Nova Iorque, resultado do compromisso da Administração com a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade socioambiental.

Presentes em 99,6% dos municípios brasileiros, com 65,7 mil pontos de atendimento, sendo 4.722 agências o que representa 21,9% das agências bancárias do Sistema Financeiro Nacional (SFN). A rede externa é composta por 26 unidades localizadas em 17 países. Mantemos ainda acordo com 875 instituições financeiras no exterior para atuação como correspondentes em 107 países.

99,6%  
de presença nos  
municípios brasileiros

## Nosso Propósito

Cuidar do que é valioso  
para as pessoas



## Valores

- Foco no Cliente
- Inovação
- Ética
- Eficiência
- Senso de Dono
- Confiabilidade
- Espírito Público



## Visão

**Ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promove o desenvolvimento da sociedade, de forma inovadora, eficiente e sustentável.**

A visão se materializa por meio da efetiva disseminação, do alinhamento e da execução da estratégia corporativa, em todos os níveis organizacionais, e do consequente cumprimento dos objetivos estratégicos de longo prazo, constantes do Mapa Estratégico.

## Presença Nacional



Quantidade de agências:

**4.722**

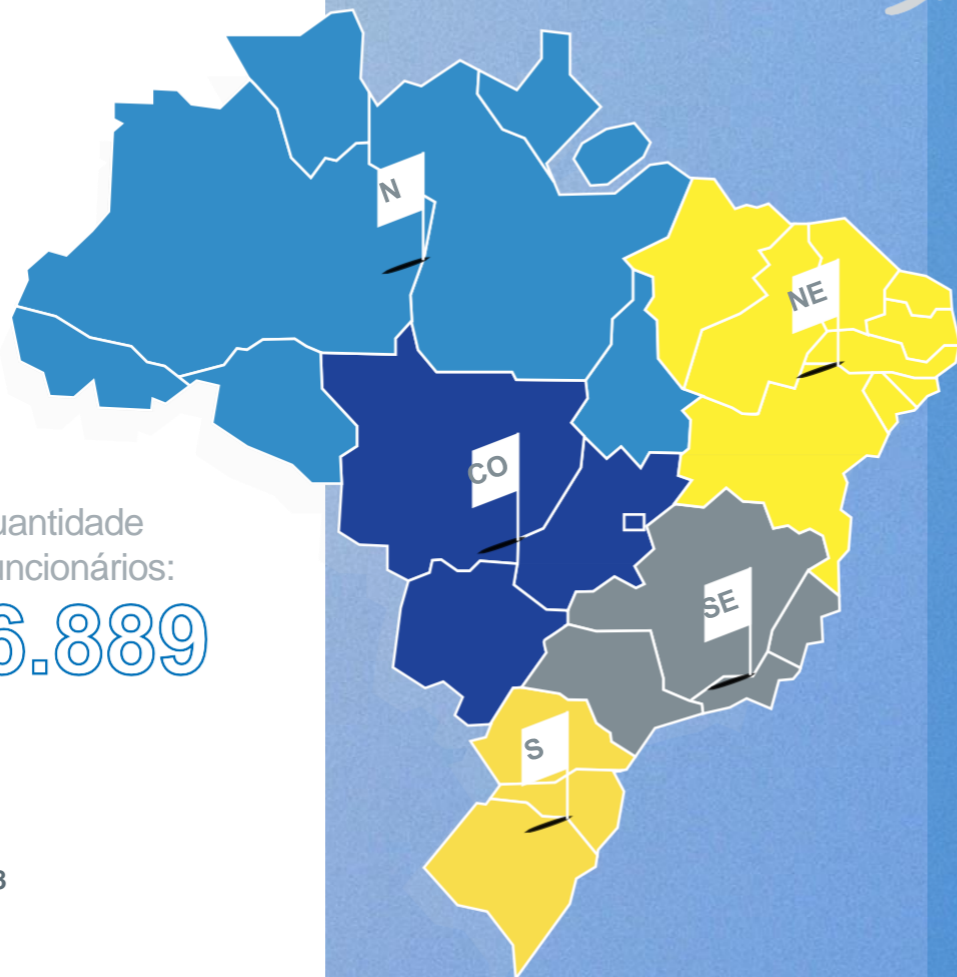
- Norte: 300
- Nordeste: 1.014
- Centro-Oeste: 459
- Sudeste: 2.015
- Sul: 934



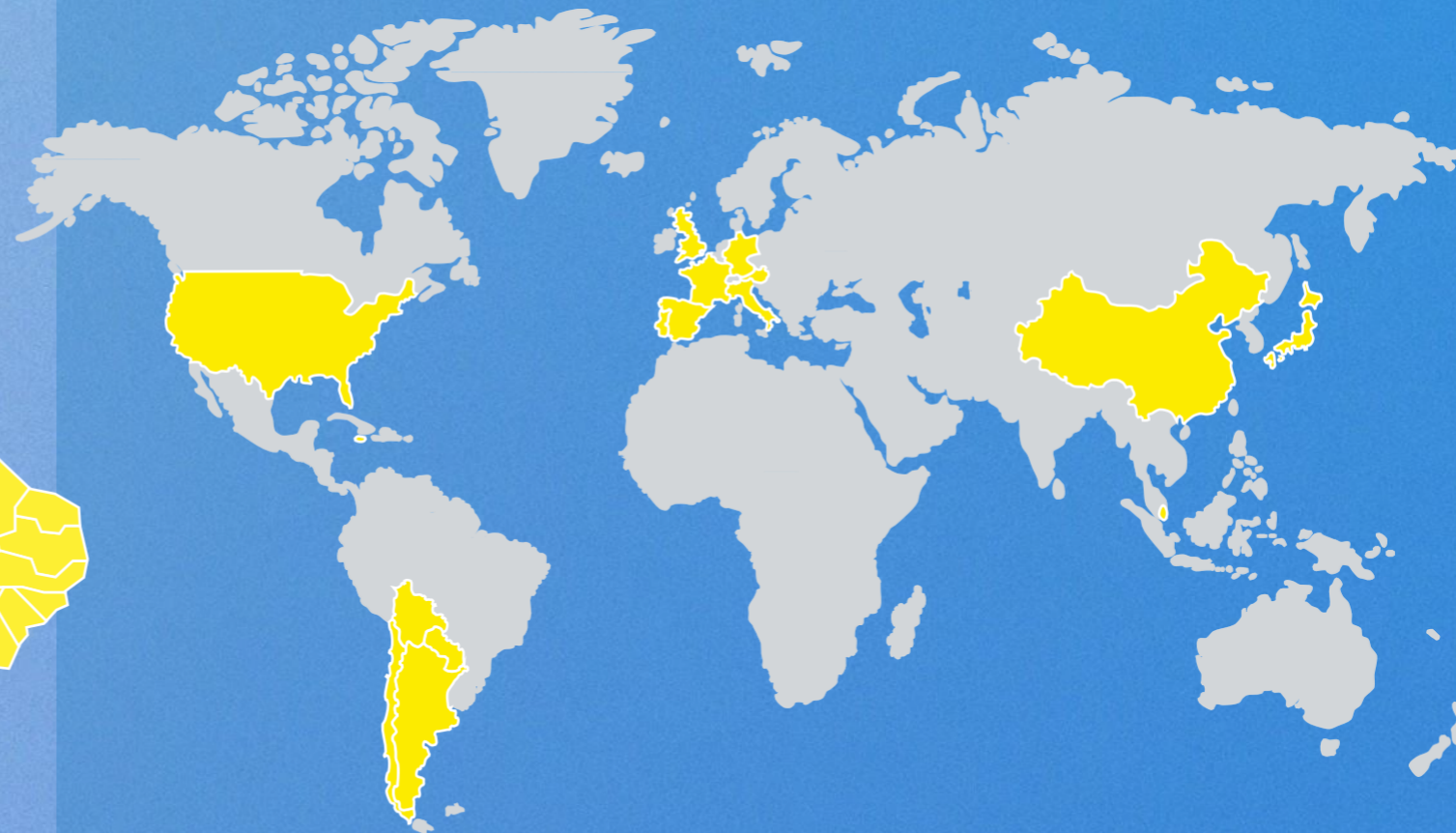
Quantidade de funcionários:

**96.889**

- Norte: 4.259
- Nordeste: 16.116
- Centro-Oeste: 16.808
- Sudeste: 42.586
- Sul: 17.096
- Exterior: 24



## Presença internacional desde 1941



### Destaques 2018



Ativos:  
**R\$ 1,42 trilhão**



Lucro Líquido Ajustado:  
**R\$ 13,5 bilhões**

Carteira de Crédito: **+3,0%**

Rendas de Tarifas: **+5,8%**

Participação de mercado no agronegócio: **57,4%**

Participação de mercado no crédito: **18,5%**

Índice de Capital Principal: **10,0%**

Patrimônio Líquido: **R\$ 102,25 bilhões**



## ■ Premiações

Em 2018, recebemos prêmios, reconhecimentos e certificações que atestam o compromisso com o desenvolvimento sustentável e o relacionamento qualificado com os públicos de interesse. Destacam-se:

### ■ Global 100 – 100 Empresas líderes mundiais em sustentabilidade:

fomos reconhecidos como o Banco mais sustentável do mundo no *ranking* da Corporate Knights (CK), divulgado no Fórum Econômico Mundial em Davos, Suíça.

### ■ Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI):

em 2018, integramos o Índice da Bolsa de Valores de Nova Iorque, na carteira Emerging Markets.

### ■ FTSE4 Good Index

**Series:** fomos listados pelo 3º ano consecutivo no índice da bolsa de valores de Londres, que avalia e classifica as empresas com melhores práticas de ambientais, sociais e de governança.

### ■ Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE):

figuramos pelo 14º ano consecutivo no Índice da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão.

### ■ Índice Carbono Eficiente (ICO2) da B3:

permanecemos compondo o ICO2, carteira de ações de companhias do índice IBrX-50 que adotam boas práticas em emissões de GEE.

### ■ Top of Mind na categoria Bancos:

reconhecidos como a marca mais lembrada na categoria Banco, lugar conquistado durante os ininterruptos 28 anos da premiação do Datafolha.

### ■ Top of Mind RH:

na categoria Educação Corporativa e E-learning, promovido pelo Grupo Editorial Fênix, com apoio do jornal *Folha de S. Paulo*.

### ■ 4ª marca mais valiosa do Brasil:

no *ranking* das marcas mais valiosas do Brasil em 2018, publicado por Brand DX e Meio & Mensagem.

### ■ Marca mais confiável do Brasil na categoria Bancos:

líderes no *ranking* da *Revista Seleções* e do Instituto Datafolha, pela 15ª vez consecutiva.

### ■ Gartner Eye on Innovation Awards 2018:

prêmio de segundo lugar na disputa com 200 instituições financeiras de vários países pela utilização de tecnologia Big Data Analytics, sendo os únicos finalistas fora do eixo Estados Unidos-Canadá.

### ■ Guia Época Negócios

**360°:** melhor banco do País; além de termos sido considerados a melhor empresa na Dimensão Pessoas, primeiro lugar, no setor Bancos, nas Dimensões Governança Corporativa e Visão de Futuro.

### ■ Melhores Empresas do

**Guia Você S/A:** listados entre as 150 Melhores Empresas do Guia, realizado pela *Você S/A* em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA/USP).

### ■ Melhores Empresas para Trabalhar:

2º lugar no *ranking* promovido pela plataforma de empregos Indeed.

### ■ Melhor caso em Universidade

**Corporativa:** no Educorp, promovido pela Human Resources Academy.

### ■ Premiação Melhores Ouvidorias do Brasil:

premiados em várias categorias da distinção promovida pela Associação Brasileira Relações Empresa Cliente (Abrarec).

### ■ Prêmio Guia Exame de Sustentabilidade 2018:

melhor empresa em gestão de água.

### ■ Prêmio Relatório

**Bancário 2018:** premiação por três casos de tecnologias digitais (câmbio, cartão de crédito 100% digital e Agrobot).

### ■ Prêmio E-Finance

**2018:** 22 casos vencedores em dez categorias de premiação.

### ■ Certificação Externa de

**Qualidade:** a Auditoria Interna obteve a certificação concedida pelo The Institute of Internal Auditors (The IIA).

### ■ Boas Práticas na

**Gestão da Ética:** premiados no concurso promovido pela Comissão de Ética Pública (CEP).

### ■ Excelência no relacionamento com o

**cliente:** o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) ficou em segundo lugar na Categoria Inovação em Processos do XVIII Prêmio ABT.

### ■ Compras públicas:

reconhecidos em duas categorias durante o 13º Congresso Brasileiro de Pregoeiros em Foz de Iguaçu pela gestão do portal Licitações-e.

### ■ O Ourocard foi considerado,

pela 10ª vez consecutiva, o cartão preferido dos consumidores brasileiros, segundo pesquisa realizada pela Cardmonitor e pelo Instituto Medida Certa.

### ■ Learning & Performance:

o Game Desenvolver foi um dos casos vencedores do prêmio, promovido pela MicroPower, com apoio da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH).

### ■ Projeções econômicas:

ao longo de 2018, listados por nove meses consecutivos no *ranking* Top 5 de projeções econômicas do Banco Central.

### ■ Tecnologia da

**Informação (TI):** os casos de TI foram reconhecidos com os prêmios Agilidade Brasil 2018 – Agile Trends e Tela Viva Móvel 2018 – Mobile Time. Segundo lugar na categoria Bancos do prêmio 100+Inovadoras no Uso de TI, promovido pelo Instituto IT Mídia.

### Papel Transformador



#### R\$ 189,6 bilhões de saldo em negócios verdes

**Programa Agro Energia:** visa estimular o uso de energias renováveis no meio rural. O volume de recursos alocados no programa na safra 2017/2018 foi da ordem de **R\$ 512 milhões**.



Aproximadamente **1 milhão** de agricultores familiares atendidos no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e em **96,9%** dos municípios brasileiros, o que aponta a abrangência nacional do programa.



Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) foi palco de 315 iniciativas culturais, com 4,36 milhões de visitantes e R\$ 1,2 bilhão de retorno em mídia espontânea.



**R\$ 53,4 milhões** aportados na Fundação Banco do Brasil (FBB).

### Governança Corporativa

#### Selo Nível 1,

com nota máxima no Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (IG-SEST).



Índice Integrado de Governança e Gestão (IGG), do Tribunal de Contas da União (TCU) – **melhor pontuação** entre 488 participantes.



Criamos a **Política de Remuneração de Administradores**, aprovada pelo Conselho de Administração.



**Informe Banco do Brasil** sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa (Informe) elaborado em conformidade com instrução da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

### Gestão de Riscos

Implementamos em 2018 o **rating socioambiental**, com o objetivo de conhecer, avaliar e monitorar as práticas do cliente, usado como ferramenta de gestão do risco socioambiental.



Iniciativas voltadas à **mitigação de mudanças climáticas** são apoiadas, como o Programa de Agricultura de Baixo Carbono (Programa ABC), no qual implicações financeiras positivas são identificadas com a contratação de operações em 2018 no valor de **R\$ 1,7 bilhão**, a um custo de contratação de **R\$ 6 milhões**.



A intensificação no incentivo para a utilização do BB Code representou um **crescimento de 73%** na quantidade de acessos à internet com BB Code PF e de **306%** para BB Code PJ. Em 2018, ultrapassamos a marca de **32 milhões de clientes** com biometria cadastrada.



Desenvolvimento de critérios que permitiram a **construção das bases de perdas socioambientais** dos riscos operacionais e de crédito.



## Principais Indicadores

### Criação de Valor Financeiro



**R\$ 125,7 bilhões**

em ativos sujeitos à triagem positiva, que considera aspectos socioambientais e de governança corporativa.

O Programa de Incentivo à Inovação (Pensa BB), em sua quinta edição, reuniu 18.450 ideias coletadas.

**R\$ 1,6 bilhão** de recursos estão alocados em fundos que possuem características socioambientais.



**57,4%** de participação de mercado dos financiamentos destinados ao agronegócio.

Negócios sociais (saldo em carteira) – Crédito Acessibilidade – **R\$ 162,4 milhões**; Financiamento Estudantil (Fies) – **R\$ 41,6 bilhões**; Minha Casa Minha Vida (MCMV) – **R\$ 22 bilhões**; Microcrédito Produtivo Orientado (MPO) – **R\$ 234,8 milhões**; e Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) – **R\$ 44,1 bilhões**.

Mais informações: **Demonstrações Contábeis 4T18**

### Criação de Valor Social

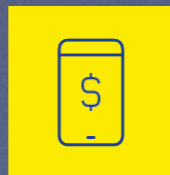


Liderança no segmento de contas digitais, com a expansão da Conta Fácil, que atingiu a marca de **2,7 milhões** de contas abertas. A Conta Fácil MEI 100% digital beneficiou **25.756** microempresários.



**79,0%** do total das transações foram realizadas por meio de celulares e internet.

Estruturação de modelo de relacionamento do Varejo, atualmente presente em **22%** das unidades de negócios.



**6 milhões**

de usuários no aplicativo Minhas Finanças, com **937.323** orçamentos familiares criados e economia média estimulada por cliente de **R\$ 1 mil**.

**R\$ 6 bilhões**

de pagamentos aos fornecedores, sendo **R\$ 17,3 milhões** pagos a seis fornecedores domiciliados no exterior.



**83,6%**

de funcionários satisfeitos.

### Criação de Valor Ambiental



**Estratégia**

de transformação digital, que contribuiu para redução do consumo de papel em **259 toneladas**.



**Queda**

do consumo total de energia elétrica de **1,8%** no ano de 2018.

Recondicionamento de **102 mil** cartuchos (correspondente a **99%** do total utilizado em 2018), o que proporcionou economia de **R\$ 54,4 milhões**.

**1.848 unidades** com o Programa Coleta Seletiva implementado.

Redução do consumo total de água em **1,5% no ano de 2018**.

No primeiro semestre de 2018, **50,1%** (2.718) de nossas unidades avaliadas atingiram a meta estabelecida para o **Índice Pegada Ecológica (IPE)**. Já no segundo semestre, **46,1%** (2.488 unidades) alcançaram o indicador.

## Nosso Papel na Sociedade

Por meio da oferta de crédito, exercemos papel transformador na sociedade, movimentando todas as regiões do Brasil.

A atuação inclui desde operações de microcrédito até soluções financeiras para grandes corporações empresariais, do mercado de capitais e dos governos, com posição de destaque na concessão de crédito rural.

Como parte do sistema financeiro, assumimos uma responsabilidade crucial: direcionar a aplicação de recursos e auxiliar na transição de uma economia de alto impacto para uma economia verde, de baixo carbono e inclusiva, com correta gestão de riscos e elaboração de modelos inovadores de captação de recursos.

Nesse contexto, os principais desafios incluem fomentar o crescimento econômico nacional em bases sustentáveis, de forma que englobe cadeias produtivas com menor risco socioambiental e com maior retorno. Nos próximos anos, continuaremos apostando em modelos para captação de recursos para investimento em projetos que tenham por premissa a sustentabilidade e em oportunidades de captação em reflorestamento, infraestrutura urbana, mobilidade, geração descentralizada de energia, eficiência energética e cadeias produtivas sustentáveis em atividades agrícolas e pecuárias.



## Economia Verde e Inclusiva

O posicionamento como financiadores de cadeias produtivas sustentáveis reforça o alinhamento com as disposições do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (ONU Meio Ambiente) sobre economia verde e melhores práticas empresariais. Isso tem impacto positivo na relação com os clientes, colaboradores e investidores, aumentando a confiabilidade para a captação de recursos internos e externos.

Para os clientes, os modelos de negócios destinados à economia verde proporcionam soluções sustentáveis, que geram retorno financeiro e trazem benefícios sociais, além de auxiliarem na preservação do meio ambiente e na redução das emissões de carbono. As soluções estimulam ações de eficiência energética, geração de energia a partir de fontes renováveis, proteção dos recursos naturais, melhorias na mobilidade e infraestruturas urbanas, bem como práticas de produção mais limpa e menos degradante.

**Por meio da oferta de crédito, exercemos papel transformador na sociedade, movimentando todas as regiões do Brasil**

As maiores demandas por soluções e modelos de negócios verdes partem dos próprios clientes que, cada vez mais, buscam consumir produtos e serviços sustentáveis e firmar relacionamentos com empresas socioambientalmente responsáveis. As exigências do mercado são consideradas nos planejamentos e nas definições dos setores para as ofertas de crédito, nas estratégias de captação de recursos e nas áreas de atuação prioritárias. Diante das necessidades, define-se em quais cadeias produtivas os esforços serão concentrados.

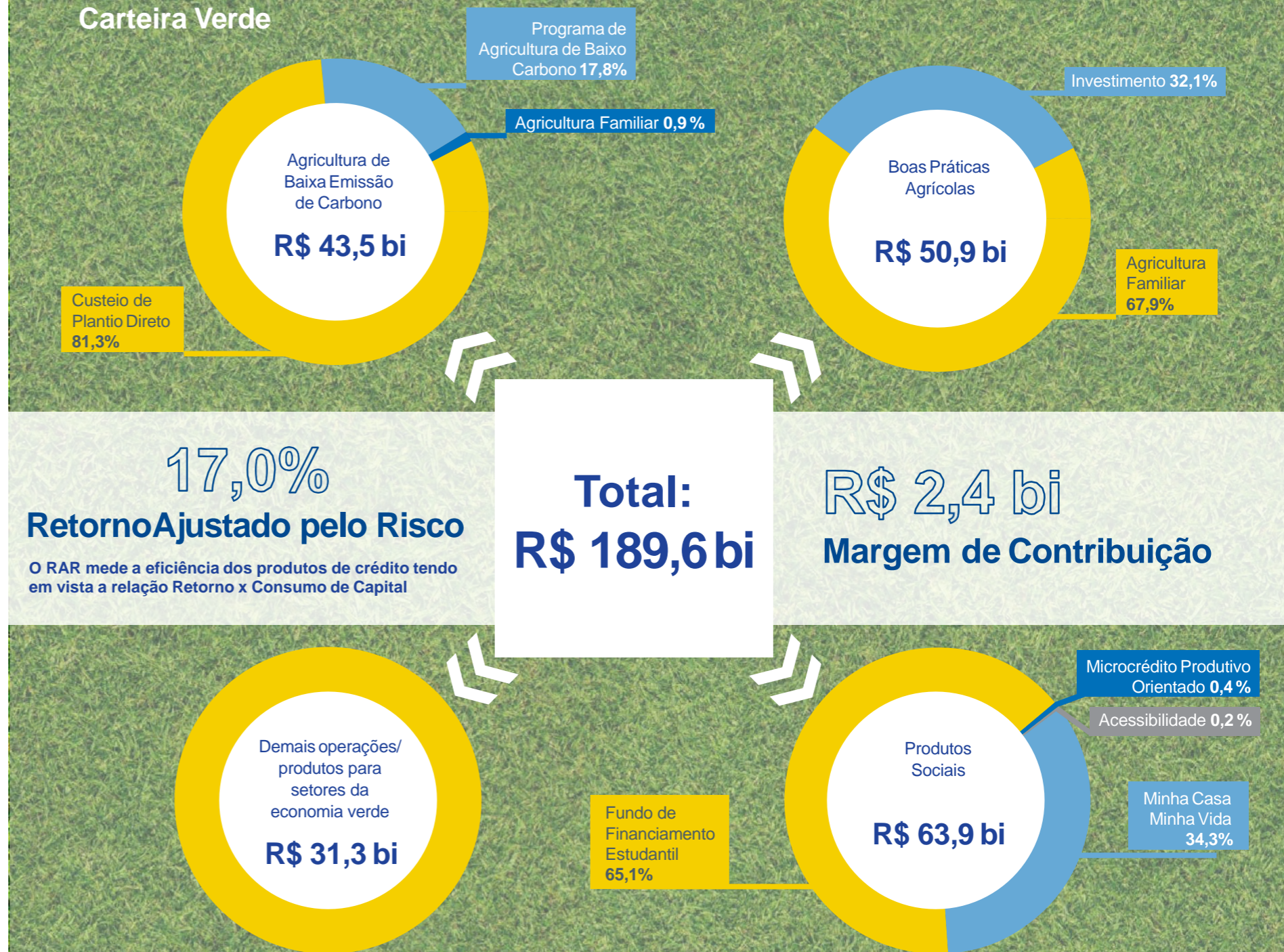
O compromisso de desenvolver soluções negociais com aspectos socioambientais é orientado e declarado na Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA). Tem suporte também nas Diretrizes de Sustentabilidade para o Crédito, que estão em sinergia com os compromissos internacionais assumidos pelo Governo Federal, entre eles os relacionados à mitigação e à adaptação aos efeitos das mudanças climáticas.

Com destaque nacional no desenvolvimento de soluções financeiras e modelos de negócios que promovam a transição para uma economia verde e Inclusiva, consideramos as mudanças climáticas no planejamento e aproveitamos oportunidades de negócios para uma economia de baixo carbono, especialmente para atender às necessidades de redução de emissões assumidas pelo Brasil na Conferência de Paris.

Com base em metodologia desenvolvida pela Federação Brasileira de Bancos (Febraban), que trata da mensuração e identificação de recursos alocados em setores da economia verde, em 2018 a carteira de negócios verdes apresentou um saldo de R\$ 189,6 bilhões. Ela é integrada por operações de crédito relacionadas a investimentos e empréstimos para os setores de energias renováveis, eficiência energética, construção sustentável, transporte sustentável, turismo sustentável, água, pesca, floresta, agricultura sustentável e gestão de resíduos. Além disso, para fomentar uma economia inclusiva, nessa carteira são consideradas áreas de cunho social, como: educação, saúde e desenvolvimento local e regional. Os setores são classificados de acordo com a ONU Meio Ambiente e com os produtos temáticos e específicos de atividades relacionadas à economia verde.

Esse volume de recursos da Carteira Verde foi destinado a empresas de diferentes portes (MPE, Corporate, Atacado), aos clientes Pessoa Física Varejo e Private, e também aos clientes do Setor Público do BB.

## Carteira Verde



## Iniciativas relacionadas à Economia Verde desenvolvidas em 2018:

**Programa Agro Energia:** visa estimular o uso de energias renováveis no meio rural. O volume de recursos alocados no programa na safra 2017–2018 foi da ordem de R\$ 512 milhões, destinados a projetos apresentados por pessoas físicas, jurídicas e cooperativas. Para que o custo de produção seja reduzido nos terrenos rurais, o programa promoverá a instalação de placas fotovoltaicas, aerogeradores e/ou biodigestores no meio rural;

**Assinatura do protocolo de intenções com a Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (Absolar):** o protocolo de intenções com a Absolar foi assinado com o objetivo de incentivar o financiamento de sistemas solares fotovoltaicos por meio do convênio do Programa Agro Energia. O acordo prevê que os associados da Absolar se tornem correspondentes bancários e possam agilizar trâmites burocráticos, com mais facilidade na liberação de financiamentos de sistemas de geração de energia fotovoltaica; e

**Parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID):** foi firmado acordo de cooperação com o objetivo de incorporarmos no planejamento ações de capacitação relacionadas a finanças verdes e projetos de eficiência energética em propriedades rurais.



## Negócios Inclusivos

Por meio dos negócios sociais, atua-se em favor do desenvolvimento produtivo, do empreendedorismo e da promoção das inclusões social e financeira. Nesse sentido, produtos voltados a públicos específicos e estratégicos são mantidos, uma vez que possibilitam a renovação e a fidelização da carteira de clientes, ao mesmo tempo que incentivam o desenvolvimento econômico do País. Esse aspecto também está em consonância com a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil (ECBB 2019–2023) e com a Agenda 30 BB.

Nesse contexto, parcerias com o objetivo de estimular o empreendedorismo e o associativismo foram estruturadas, seja ofertando MPO ou orientando a formalização dos empreendedores. Ainda, com o objetivo de estimular a inclusão financeira, a solução BB Conta Fácil Microempreendedor foi disponibilizada.

O MPO é um importante produto para a inclusão financeira e, por consequência, a bancarização de um nicho significativo de cerca de 60 milhões de microempreendedores, muitos ainda informais. O cliente busca a instituição financeira para suprir sua necessidade de expansão de vendas, notadamente na aquisição de insumo e/ou matéria-prima para comercialização ou prestação de serviços.

A agropecuária sustentável é apoiada visando à obtenção de retornos sustentáveis no longo prazo, e a adoção de tecnologias mais sustentáveis são estimuladas. O apoio a essas iniciativas contribui para diminuir os riscos dos clientes e possibilita a identificação de novas oportunidades de negócios. Essas interações ocorrem por meio de assessoramento técnico, ações de comunicação com público e direcionamento de crédito.

Todas as iniciativas estão em consonância com os compromissos da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) e das Diretrizes de Sustentabilidade para o Crédito. No MPO, a atuação é regulamentada, orientada e limitada pelas políticas públicas adotadas pelo Governo Federal – origem da iniciativa. Nas ações voltadas à agricultura sustentável, a legislação ambiental e as normativas do Conselho Monetário Nacional são atendidas, além de fazermos parte do Programa de Agricultura de Baixo Carbono (ABC). Veja mais em: [Sítio de Sustentabilidade](#)

## Agricultura Sustentável

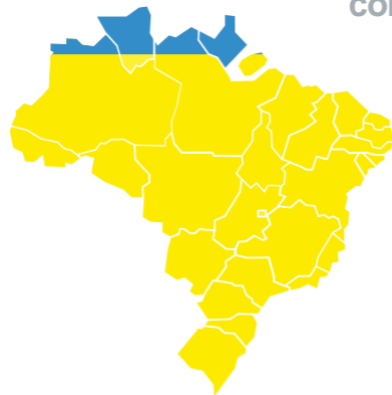
Como um dos principais indutores do desenvolvimento do agronegócio no País, e apoiadores do setor em todas as etapas de sua cadeia produtiva, fornecemos soluções com atributos socioambientais para os clientes produtores rurais, a exemplo do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), que conta com suporte de equipes capacitadas em crédito rural, especialistas em investimentos e engenheiros agrônomos. O programa é voltado ao atendimento especializado de mini e pequenos produtores rurais, o que promove geração de renda e valoriza o uso da mão de obra familiar.

Em 2018, no âmbito do Pronaf, aproximadamente 1 milhão de agricultores familiares foram atendidos, com participação em 49,1% das contratações do mercado em operações de custeio e investimento na safra 2018–2019. Os negócios atingiram 96,9% dos municípios brasileiros, o que aponta a abrangência do programa.

Os resultados reportados nos gráficos refletem fatores econômicos na geração de negócios com os agricultores familiares beneficiários do Pronaf, situação que ensejou redução no apetite de crédito desse público.

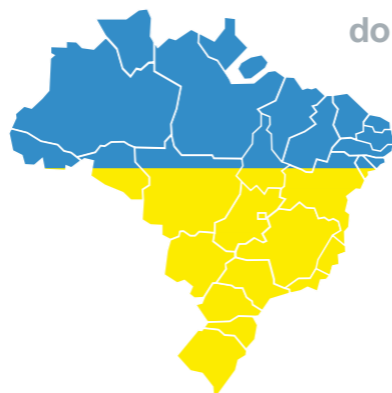
96,9%

de municípios com ao menos uma contratação do Pronaf



51,0%

de municípios com ao menos uma contratação do Programa ABC



Em 2018, a liderança na contratação de financiamentos no âmbito do Programa de Agricultura de Baixo Carbono (ABC) foi mantida. A iniciativa financia sistemas sustentáveis de produção agropecuária, com capacidade reconhecida de reduzir ou sequestrar emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) e promover a produção de vegetação/ biomassa e de alimentos, bem como a preservação do meioambiente.

## Informações sobre a Carteira – Pronaf

### Percentual de Municípios Brasileiros com ao Menos uma Contratação

2016	96,7
2017	97,2
2018	96,9

### Número de Agricultores Familiares Beneficiados<sup>(1)</sup>

2016	1.092.124
2017	1.025.434
2018	985.807

(1) A quantidade de agricultores familiares em 2017 foi recalculada, pois a metodologia de cálculo foi alterada em 2018.

## Informações sobre a Carteira – Programa ABC

### Percentual de Municípios Brasileiros com ao Menos uma Contratação

2016	50,5
2017	50,5
2018	51,0

### Número de Agricultores Familiares Beneficiados

2016	24.404
2017	24.245
2018	24.479

## Moradia Popular

Somos agentes financeiros do conjunto de medidas do Governo Federal que visa facilitar a aquisição de casa própria por famílias de baixa renda, especialmente por meio do Programa Minha Casa Minha Vida (MCMV). Por intermédio dos recursos de crédito imobiliário disponibilizados pelo Programa, tanto a economia como a sociedade brasileiras são impactadas, pois há redução do déficit habitacional, crescimento de toda a cadeia da indústria da construção civil e melhoria da qualidade de vida das populações beneficiadas.

Em 2018, foram concluídas 57 obras na linha do MCMV gerando a entrega de 8.838 unidades habitacionais. Houve ainda a liberação de recursos para a construção de 54 novos empreendimentos (7.396 unidades habitacionais).

## Desenvolvimento Produtivo e Apoio ao Empreendedorismo

Para Micro e Pequenas Empresas e microempreendedores individuais são oferecidas soluções adequadas para apoiar seu desenvolvimento e incentivar a cultura empreendedora no Brasil.

Concedemos crédito para atender às necessidades financeiras de Pessoas Físicas (PF) e Pessoas Jurídicas (PJ) empreendedoras de atividades produtivas de pequeno porte, por meio do Microcrédito Produtivo Orientado (MPO), com ênfase na orientação e no acompanhamento do empreendimento. Foi encerrado 2018 com o total de 187.346 clientes ativos.

Com foco em intensificar a atuação em microfinanças, contamos com uma parceria estratégica com a Movera, que atua por meio de agentes de microcrédito especializados na contratação e na orientação aos empreendedores de forma qualificada.



### MPE Week

Entre outubro e novembro, ofertas e benefícios foram promovidos para mobilizar a população sobre a importância dos pequenos empreendedores para as comunidades locais e, assim, ajudá-los a faturar mais. Conquistamos 1,2 milhão de acessos ao sítio da campanha, com 20.243 empresas cadastradas e 23 mil ofertas. Além disso, 114 milhões de pessoas foram alcançadas com ações de mídia contratadas (TV aberta e internet) e espontânea (compartilhamentos em redes sociais).

Entre as ofertas exclusivas para os clientes, oportunizamos milhares de contratações produtos e serviços e colocamos à disposição do mercado R\$ 67 bilhões em crédito, com prazo de pagamento de até 48 meses, para amparar as necessidades de giro dos clientes Micro e Pequena Empresa (MPE).

## Município Mais que Digital

A estratégia Município Mais que Digital propõe ampliar a utilização de meios de pagamento alternativos, como cartões de débito e crédito e canais digitais, em pequenos e médios municípios, reduzindo os riscos da utilização do papel-moeda e fortalecendo a economia local. Criado com base no projeto-piloto implementado em 2016 no município de Ibirataia (BA), a estratégia foi expandida para 22 pequenos e médios municípios na região nordeste do País.

Os pequenos empreendedores são estimulados a utilizar as soluções digitais de recebimento de vendas, englobando a expansão da base de clientes atendidos com o MPO, por meio de ações coordenadas entre as unidades locais, prefeituras e escritórios da Movera – nossa coligada para atuação no MPO. A ação também contou com a parceria da Fundação Banco do Brasil (FBB), para a expansão do uso de equipamentos para realização de vendas via cartão em feiras livres, atingindo inicialmente 1.980 feirantes dos municípios integrantes do projeto.

Com os resultados positivos obtidos no primeiro período de expansão do projeto, estamos estruturando sua expansão para mais 200 municípios, distribuídos em todas as regiões do Brasil.



## Investimento Social Privado

O Investimento Social Privado (ISP) engloba o repasse voluntário, monitorado e sistemático de recursos privados para iniciativas sociais, ambientais e culturais de interesse público. O ISP pode ser alavancado por meio de incentivos fiscais e pela alocação de recursos não financeiros e intangíveis.

### Fundação Banco do Brasil (FBB)

A FBB destina recursos a ações nos meios urbano e rural, em dois eixos: meio ambiente e educação. Assim, por meio da FBB, é buscada a melhoria da vida das pessoas mais vulneráveis e a promoção da sustentabilidade ao incentivar a inclusão socioprodutiva, o desenvolvimento sustentável e a reaplicação das tecnologias sociais em todo o território brasileiro.

### Aportes para a Fundação Banco do Brasil por Fonte (R\$ milhões)

Fontes de Recursos	2016	2017	2018
Banco do Brasil <sup>(1)</sup>	48,3	54,5	53,4
Brasilcap	3,8	0,1	0,1
BB DTVM	0,5	1,8	3,1
FENABB	24,2	22,8	21,1

(1) Limitado em 5% do resultado operacional, conforme Estatuto Social.

O monitoramento e a avaliação da efetividade de programas e projetos são considerados ferramentas de gestão essenciais, e seus resultados são utilizados para direcionar o trabalho desenvolvido e aprimorar as ações realizadas, além de trazer subsídios para a tomada de decisões e a compreensão dos fatores de sucesso dos empreendimentos.

Em 2018, a FBB selecionou 44 projetos que passaram por camadas adicionais de acompanhamento.

Do total, 19 projetos responderam a pedidos de informação a distância e todos foram visitados *in loco* por um técnico da área de Monitoramento e Avaliação. Além de identificar o estágio de desenvolvimento do projeto e a eventual necessidade de ajustes, essa camada adicional de monitoramento também avaliou questões como a participação e o engajamento de jovens e mulheres, a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades, o atendimento de aspectos relacionados aos Direitos Humanos e a formação de parcerias para o desenvolvimento do projeto e/ou atendimento do seu público participante.

Ainda no âmbito de Direitos Humanos, a FBB investiu R\$ 1,5 milhão em três projetos, nas cidades do Rio de Janeiro, de São Paulo e de Brasília (Distrito Federal e entorno), que visam apoiar um público estimado de 660 refugiados, como implantação de laboratórios de TI e desenvolvimento de ações educativas e de capacitação. Outra ação desenvolvida por meio do projeto é o atendimento dos participantes por assistentes sociais, com o objetivo de acolhê-los e orientá-los no processo de adaptação e de recolocação na sociedade brasileira.

### Voluntariado

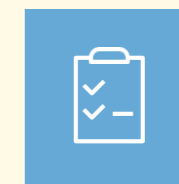
O Programa Voluntariado BB introduz e consolida os conceitos e pressupostos do voluntariado na cultura organizacional, apoiando e incentivando o envolvimento dos funcionários (da ativa ou aposentados), familiares e amigos para a prestação de serviço voluntário.

Para promover maior interação dos públicos, a plataforma **Portal Voluntariado BB** facilita a comunicação e o contato entre os Voluntários BB, instituições, comitês das unidades, a área de Gestão de Pessoas e o público em geral. O Portal Voluntariado BB atingiu 30.724 usuários cadastrados como voluntários, 23.692 ações voluntárias realizadas e 2.912 entidades sociais registradas.

No âmbito do programa, foi realizada a Chamada Interna Voluntariado BB/FBB 2018, com o objetivo de apoiar projetos sociais desenvolvidos por entidades sem fins lucrativos que tenham a atuação do Voluntário BB. A chamada interna recebeu um total de 516 propostas, com valor individual entre R\$ 50 mil e R\$ 100 mil, totalizando R\$ 5 milhões em recursos não reembolsáveis e apoio a 56 propostas atendidas.



Ações em andamento  
**239**



Ações finalizadas  
**2.062**



## Investimento em Esporte e Cultura

Os patrocínios esportivos desempenham importante função social e de fomento de categorias de base ao manter uma das parcerias mais longevas entre uma empresa e o esporte nacional: o patrocínio ao voleibol (praia e quadra). Do total investido na modalidade, R\$ 5 milhões foram aplicados por meio da Lei de Incentivo ao Esporte.

Mais de 40 eventos de vôlei (praia e quadra) reuniram cerca de 173 mil pessoas, em jogos realizados em arenas e ginásios pelo Brasil. Projetos sociais mantidos pela Confederação Brasileira de Voleibol atenderam cerca 2,4 mil crianças (entre 7 a 14 anos), em 21 núcleos/escolinhas de treinamento em diferentes cidades do País.

Soma-se a essa iniciativa a segunda edição do Circuito Banco do Brasil de Corrida, que passou por 16 cidades distribuídas em todas as regiões do País e reuniu mais de 30 mil pessoas, transmitindo a importância da qualidade de vida e incentivando a prática esportiva em família.

Outra ação de grande relevância no período foi o projeto Embaixadores do Esporte, que reúne ídolos nacionais para atuarem como porta-vozes na disseminação dos valores e atributos internos e do esporte. Em 2018, foram realizadas 125 ações com os atletas, em 56 cidades de todas as regiões brasileiras.

No âmbito do Investimento Social Privado em Cultura, quatro unidades do Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) são mantidas – nas cidades de Belo Horizonte (MG), de Brasília

(DF), do Rio de Janeiro (RJ) e de São Paulo (SP). A definição dos projetos que compõem a programação cultural ofertada ocorre por editais de seleção pública e prospecção criteriosa no mercado cultural, a fim de democratizarmos oportunidades, mantermos transparência e garantirmos qualidade e adesão ao eixo curatorial do CCBB.

O Programa Educativo faz o atendimento a estudantes e público espontâneo, além de criar material didático, desenvolvido para as exposições de maior visibilidade, com linguagem adequada a estudantes dos ensinos fundamental e médio. Todas as exposições contam com programas específicos sobre temas ligados à cultura, como museologia e educação, além de visitas apoiadas por linguagem de sinais, destinadas à inclusão de deficientes auditivos.

Em 2018, os CCBB foram palco de 315 iniciativas culturais, com 4,36 milhões de visitantes e R\$ 1,193 bilhão de retorno em mídia espontânea, segundo dados da Companhia de Notícias (CDN – IQEM-V).

### Incentivos Fiscais (R\$ milhões)

	2016	2017	2018
Lei Rouanet de Apoio à Cultura	32,8	31,8	23,9
Lei de Incentivo ao Esporte	16,6	2,4	5,0

### Ações Socioambientais CCBB 2018

#### Empregos diretos



10.088

#### Empregos indiretos



50.495

#### Coleta seletiva



4,24 toneladas

#### Projeto educativo



219.656 visitantes atendidos

#### Transporte educativo



31.657 crianças do Programa Educativo

#### Transporte gratuito



41.431 pessoas



Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) em Brasília (DF)

## Composição acionária BB

### Composição Acionária – 4T18



### Principais eventos societários

- Transferência de Ações Banco Patagônia
- Acordo de Reestruturação de Parceria com Grupo Segurador BB Mapfre

### Mais informações

***Demonstrações  
Contábeis 4T18***

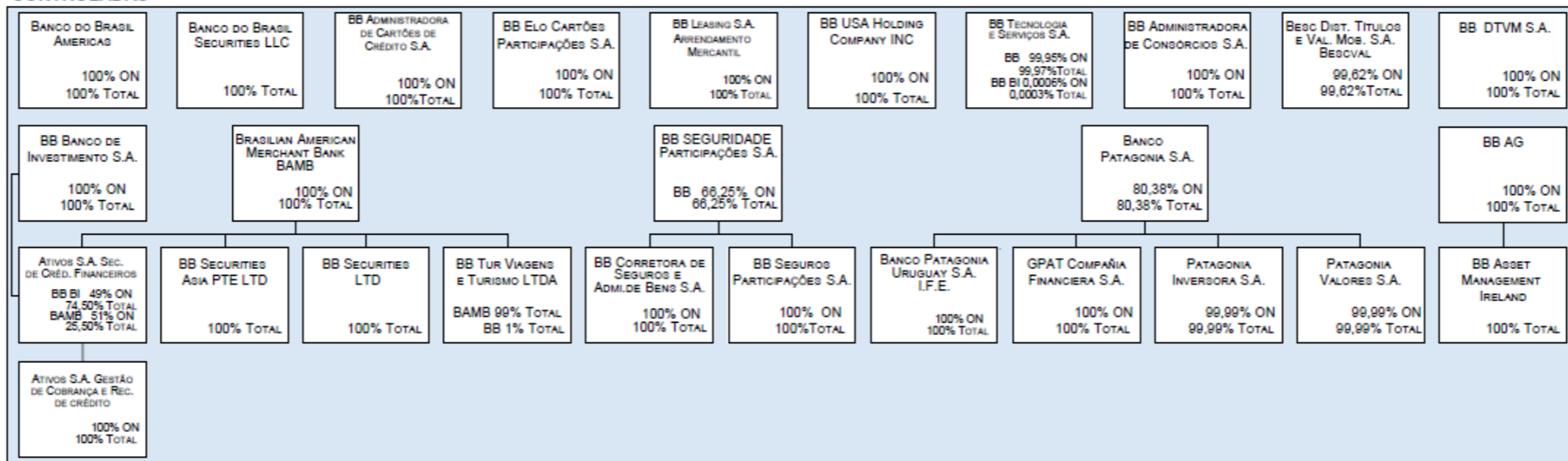
## Configuração societária do conglomerado BB – Item 1 de 2

### BANCO MÚLTIPLO

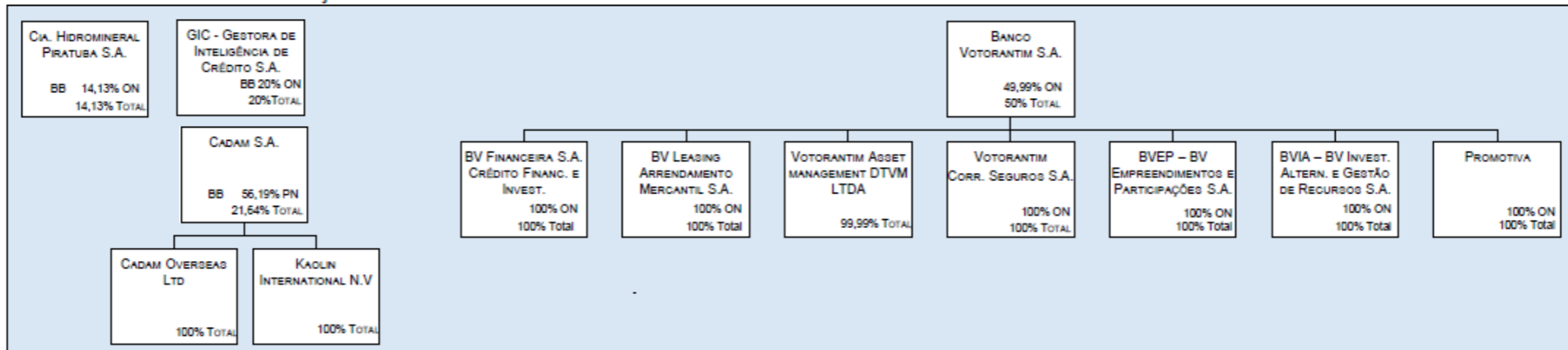
TOTAL DE AÇÕES (ON): 2.865.417.020  
 AÇÕES EM TESOURARIA: 79.886.305  
 TOTAL DE AÇÕES (-) AÇÕES EM TESOURARIA: 2.785.530.715

TESOURO NACIONAL<sup>1</sup>: 52,2%  
 FREE FLOAT TOTAL<sup>1</sup>: 47,8%  
 FREE FLOAT (CAPITAL ESTRANGEIRO) : 23,6%  
 FREE FLOAT (CAPITAL NO PAÍS): 24,2%

#### CONTROLADAS \*



#### COLIGADAS E SIMPLES PARTICIPAÇÕES – BANCO MÚLTIPLO\*

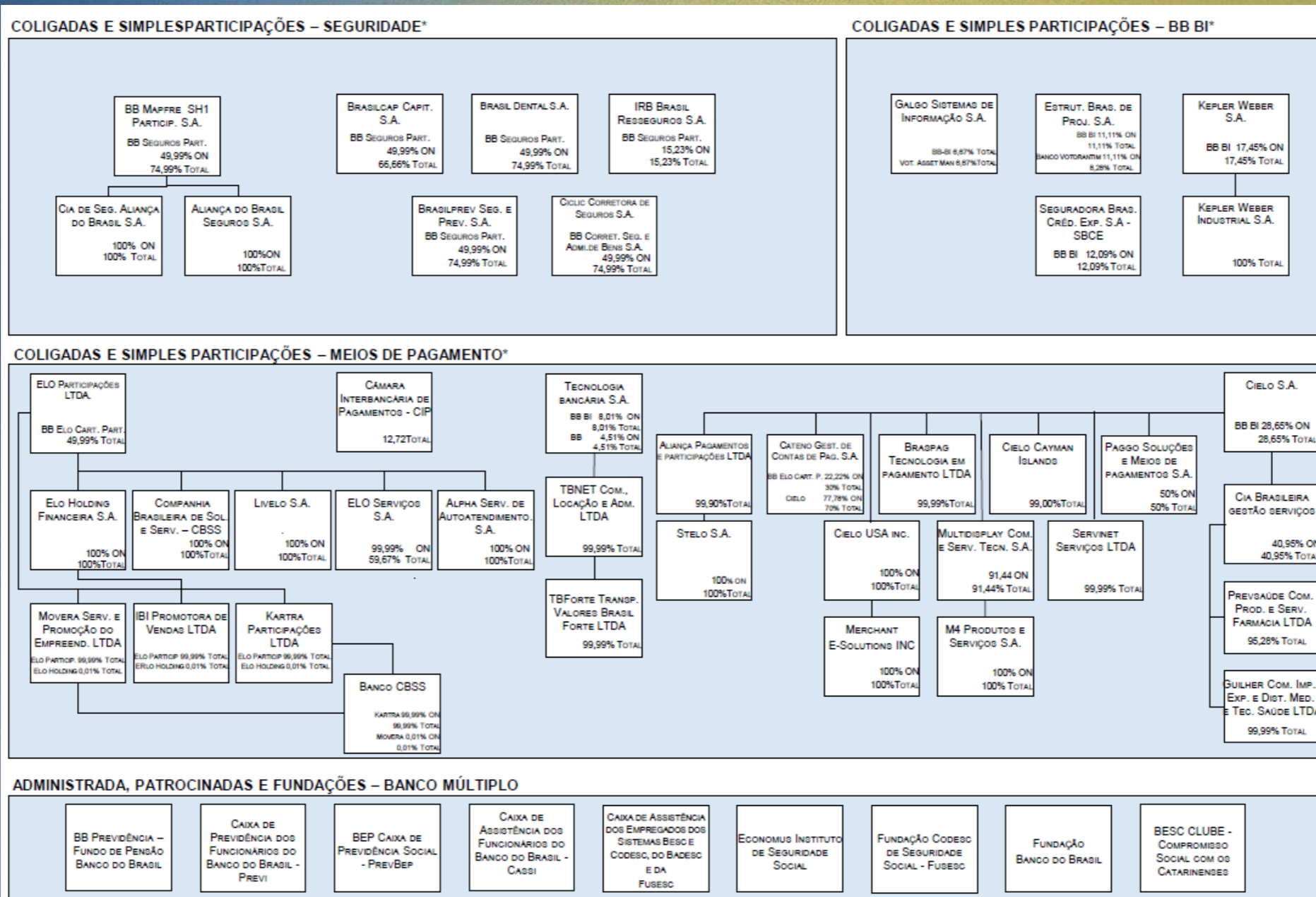


\* REPRESENTADAS APENAS AS EMPRESAS NAS QUAIS O BANCO DETÉM, DE FORMA DIRETA OU INDIRETA, MÍNIMO DE 10% DO CAPITAL VOTANTE OU TOTAL

<sup>1</sup> DESCONSIDERADAS AS AÇÕES EM TESOURARIA



# Configuração societária do conglomerado BB – Item 2 de 2



Mais informações

Estrutura Organizacional  
Conglomerado  
Banco do Brasil

\* REPRESENTADAS APENAS AS EMPRESAS NAS QUAIS O BANCO DETÉM, DE FORMA DIRETA OU INDIRETA, MÍNIMO DE 10% DO CAPITAL VOTANTE OU TOTAL

# Modelo de Negócios

## Contexto Macroeconômico Externo e Interno

Em 2018, o ambiente externo tornou-se mais desafiador, entre outros motivos pela continuidade da política monetária contracionista nos Estados Unidos e da guerra comercial protagonizada entre o país e a China, que se materializou adversamente sobre o desempenho da economia mundial. Outros fatores associados à Europa, como as incertezas fiscais na Itália e as negociações para a saída do Reino Unido da União Europeia, contribuíram para aumentar a aversão ao risco nos mercados financeiros globais.

Nesse contexto, aumentaram as preocupações em relação ao grau de vulnerabilidade das economias emergentes, chegando a desencadear episódios de estresse em países com maior fragilidade nas contas fiscais e externa (Turquia e Argentina).

O ano foi marcado também pela queda nas cotações das principais *commodities* metálicas e no petróleo – comportamento associado, principalmente, a temores sobre as perspectivas de arrefecimento na demanda mundial. A guerra comercial entre China e Estados Unidos exerceu influência adicional negativa sobre esses mercados.

No entanto, houve algumas exceções notáveis, como o fortalecimento dos preços do gás natural e do aço norte-americano – por conta da majoração nas tarifas para importação do produto. Apesar dos preços dos principais produtos agrícolas terem mostrado alguma tendência de elevação no mercado mundial na primeira metade do ano, o componente agrícola do principal indicador de preços de *commodities* finalizou 2018 em patamar pouco abaixo do verificado no fim de 2017.

No cenário interno, o otimismo verificado no início do ano em relação ao desempenho esperado para a atividade econômica não se materializou, entre outras razões pelo desgaste causado pela greve dos caminhoneiros em maio e pelas incertezas em relação às eleições presidenciais. Esses eventos provocaram forte depreciação do real perante as principais moedas (inclusive as emergentes). A volatilidade do câmbio no segundo semestre esteve associada essencialmente ao processo eleitoral doméstico e à piora nas condições financeiras externas e maior aversão ao risco. Após o resultado das eleições, a taxa cambial apresentou importante trajetória de apreciação.

No campo monetário, apesar do choque de oferta adverso decorrente da greve dos caminhoneiros, a inflação ao consumidor apresentou comportamento benigno, refletindo, em parte, a queda nos preços do petróleo no mercado internacional a partir do segundo semestre, bem como a redução nas tarifas de energia elétrica. Nesse ambiente, o Banco Central deu continuidade ao processo de flexibilização na política monetária, com a taxa Selic atingindo seu menor patamar histórico (6,50% ao ano).

Mesmo com o crescimento da economia brasileira abaixo do esperado, as contas públicas surpreenderam positivamente, com *déficit* primário abaixo da meta definida pelo Governo Federal na lei orçamentária. Assim, as estimativas preliminares da relação entre a dívida bruta total do governo e o PIB diminuíram mais de três pontos percentuais, terminando o ano em 77,5%. Em relação ao indicador, o novo governo já deu sinais claros de que irá buscar reverter a tendência de elevação dos gastos públicos via reformas, principalmente da Previdência Social.



# 6,50%

**Banco Central deu continuidade ao processo de flexibilização na política monetária, com a taxa Selic atingindo seu menor patamar histórico**



No campo demográfico, os padrões comportamentais vêm sofrendo alterações decorrentes de novas dinâmicas: mudanças na expectativa de vida e taxa de natalidade, alteração na estrutura dos lares e natividade digital demandam soluções em uma velocidade cada vez maior, que atendam aos desejos do mercado consumidor de maneira simples, imediata e segura.

O uso intensivo de novas tecnologias vem possibilitando a personalização, na forma de interação entre as empresas e os consumidores, em um nível nunca visto. Com mudanças rápidas e difusas do perfil do cliente, é cada vez mais crucial a segmentação e o aprofundamento das características dos diversos públicos que interagem com as empresas. Destaca-se que a concentração da população em ambientes urbanos avança a cada ano (incluindo cidades de pequeno

## As grandes corporações financeiras têm buscado equilíbrio entre aspectos sociais, ambientais e econômicos

e médio portes) e apresenta desafios relacionados à organização e infraestrutura desses ambientes, influenciando o surgimento de novas formas de interação.

Em relação às questões ambientais, embora as atividades típicas do setor financeiro não estejam diretamente relacionadas ao uso ou à transformação de recursos e matérias-primas ligados a serviços ecossistêmicos, as instituições financeiras representam um elo importante na cadeia produtiva, uma vez que são responsáveis por financiar ampla variedade de setores e atividades, que são diretamente responsáveis pelo uso desses recursos naturais. Nesse cenário, a atuação deve estar pautada na corresponsabilidade que possuem em garantir que os empreendimentos apoiados não ocasionem prejuízos ambientais que afetem negativamente toda a sociedade.

As grandes corporações financeiras têm buscado equilíbrio entre aspectos sociais, ambientais e econômicos na escolha dos projetos a apoiar e nos critérios socioambientais, legais e voluntários adotados nas análises de concessão de crédito, mitigando riscos relacionados a esses aspectos em suas operações.



## Desafios e Oportunidades

Em nosso cenário mais provável (cenário-base), esperamos a continuidade do processo de normalização gradual da política monetária nos Estados Unidos. Além disso, temos a expectativa de que o crescimento da economia chinesa desacelere, porém de forma gradual e ordenada (*soft landing*). Os desafios estão associados ao possível desvio desse cenário em direção a um ambiente mais adverso, em que a desaceleração nas principais economias se acentue desordenadamente, no momento em que os instrumentos tradicionais de estímulo às demandas já foram utilizados à exaustão. Nesse ambiente, a aversão ao risco e a volatilidade nos mercados financeiros internacionais trariam efeitos bastante negativos às economias emergentes, especialmente as que apresentarem fundamentos econômicos menos sólidos.

No ambiente doméstico, condicionado ao avanço na agenda de reformas, especialmente no campo fiscal, esperamos que a economia retome a trajetória sustentada de crescimento, com inflação controlada, juros em patamares historicamente baixos e maior dinamismo no mercado de crédito. Com isso, o consumo das famílias seria sustentado pela melhora da confiança dos agentes econômicos e pela expectativa de recuperação, ainda que gradual, do mercado de trabalho.

Pelo lado dos investimentos, temos expectativas favoráveis em relação às inversões em infraestrutura de transporte e logística, que podem gerar efeito multiplicador positivo sobre diversos setores e elevar a produtividade da economia.

Do ponto de vista fiscal, esperamos que as reformas em discussão no Congresso Nacional, tanto de cunho macroeconômico quanto microeconômico, avancem de forma a recolocar as contas do governo em equilíbrio. Uma agenda mais ampla de progresso econômico deverá contribuir para destravar o ambiente de negócios, atraindo capital externo e viabilizando um crescimento pujante e sustentado da economia brasileira. O risco para esse cenário doméstico positivo está associado, por um lado, à deterioração do ambiente externo e, por outro, a não concretização da agenda de reformas.

Para os próximos anos, o ambiente social se acelera com mudanças substanciais. Além das questões demográficas (novos arranjos familiares, envelhecimento da população, aglomerados urbanos), do comportamento das pessoas (uso intensivo de tecnologia, consumo consciente, empoderamento dos consumidores), entre outras, destaca-se a reinvenção do conceito de trabalho, não apenas pela tecnologia, mas também por fatores demográficos e culturais.



## | Contexto da Indústria Financeira

O ano foi marcado por muitas mudanças legais e regulamentares implementadas pelo Banco Central, a partir de um conjunto de medidas pensadas e planejadas (Agenda BC+), com o objetivo de promover a redução de *spreads*, diminuir a concentração bancária e estimular a competitividade entre as instituições financeiras.

A primeira mudança ocorreu no primeiro dia do ano com a substituição da Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP), indexador dos financiamentos originados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), pela Taxa de Longo Prazo (TLP). A finalidade foi diminuir os subsídios governamentais concedidos ao setor privado. Na esteira dessas mudanças, seguiram alterações nas regras de produtos importantes, como o cheque especial e o cartão de crédito. De forma geral, em ambos os produtos, os bancos ficaram obrigados a oferecer a seus clientes melhores condições para reduzir o custo das dívidas, seja por meio de parcelamento, seja até mesmo pela oferta de linhas de crédito menos onerosas.

Ao longo do ano, as autoridades apresentaram também diversas medidas que simplificaram e aperfeiçoaram as normas de recolhimento compulsório. Ainda que em um primeiro momento não tenham reduzido significativamente a taxa efetiva de compulsórios, elas contribuíram para simplificação, transparência e menor custo de observância dessas normas, e certamente contribuirão para a redução futura dos *spreads*.

No campo dos novos competidores, o aumento da utilização de tecnologia pelos clientes prosseguiu, e as *fintechs* ganharam ainda mais espaço nesse ambiente. Elas, que eram apenas uma ameaça no

negócio meios de pagamento, tornaram-se competidoras na mesma arena que os grandes bancos, a partir da regulamentação das *fintechs* de crédito. Em 2018 foi-lhes permitido atuarem como Sociedade de Crédito Direto (SCD), realizando operações com recursos próprios, ou como Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP), direcionada à intermediação financeira no modelo conhecido como *peer-to-peer*. Além disso, no fim do ano foi aprovado que as *fintechs* de crédito no Brasil poderiam contar com 100% de aporte de capital estrangeiro, a partir apenas de autorização do Banco Central.

As alterações estruturais no sistema bancário e os juros em patamares historicamente baixos contribuíram para a redução dos *spreads* bancários ao longo de 2018. Participaram também desse processo a queda verificada na inadimplência total do Sistema Financeiro Nacional (SFN) durante o ano passado. Esses fatos induziram um forte movimento por parte dos bancos tradicionais, em especial das maiores instituições financeiras, em direção ao aperfeiçoamento de processos, busca de eficiência e aumento do investimento em tecnologia.

O contexto competitivo dos próximos anos deverá manter a tendência de alterações regulatórias recentes, de forma a aumentar a concorrência e reduzir os *spreads* bancários. Além disso, os bancos tradicionais serão pressionados a acelerar as transformações tecnológicas e operacionais de seus processos, a fim de confrontar concorrentes não tradicionais (*fintechs*) e reter seus clientes.

Nesse cenário, os grandes bancos terão como desafio equilibrar tamanho (manutenção de *market share* e escala), ter agilidade nos

processos e dar modernidade à sua marca. Para tanto, precisarão encarar uma série de desafios que incluem tecnologias disruptivas, novos competidores e expectativas cada vez mais elevadas dos consumidores. Algumas tecnologias já conhecidas, como Big Data, Business Intelligence, *Everything as a service* e inteligência artificial deverão pautar o ambiente de trabalho e amaneira como as empresas realizarão negócios no futuro.

Além disso, com a perspectiva de juros básicos da economia estruturalmente baixos nos próximos anos, a tendência é que os *spreads* se mantenham em trajetória de redução gradual ao longo do período. Para manter sua sustentabilidade nesse ambiente cada vez mais desafiador, os bancos deverão continuar se aprimorando, buscando incentivar a adimplência, a melhoria das garantias, a redução de custos administrativos e o aumento da produtividade. Além desses elementos, a expectativa de alterações na Lei do Cadastro Positivo deverá contribuir para melhorar a adimplência e influenciar a precificação das operações de crédito no âmbito do SFN.



**As alterações estruturais no sistema bancário e os juros em patamares historicamente baixos contribuíram para a redução dos *spreads* bancários**



## Criação de Valor

A Estratégia Corporativa avalia os cenários de megatendências e incertezas, além do contexto local da indústria financeira. Em resposta aos desafios e às oportunidades, incorporamos nesses processos diversos aspectos, como os fatores ASG (Ambiental, Social e Governança). Os resultados e a criação de valor compartilhado estão apresentados em nosso Modelo de Negócios.

### CAPITAIS



#### FINANCEIRO

- R\$ 1,42 trilhão em ativos
- R\$ 941,1 bilhões de gestão de recurso de terceiros



#### HUMANO

- 96.889 funcionários



#### NATURAL

- Eletricidade: 598 GWh
- Água: 1.383 mil m<sup>3</sup>
- Papel: 5.195 t



#### MANUFATURADO

- 4.722 agências
- 79% das transações por celular/internet



#### SOCIAL E RELACIONAMENTO

- Mais de 440 mil acionistas
- 67,4 milhões de clientes
- 36,3 milhões de correntistas



#### INTELECTUAL

- R\$ 3,1 bilhões – investimento em tecnologia

### AMBIENTE EXTERNO

Contexto Macroeconômico e Indústria Financeira

Megatendências e Incertezas



### VISÃO

Ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promove o desenvolvimento da sociedade, de forma inovadora, eficiente e sustentável.

### FORMA DE GESTÃO



#### GOVERNANÇA

- Transparência
- Prestação de contas
- Equidade
- Responsabilidade Socioambiental



#### DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

- Financeiro
- Pessoas
- Cliente
- Sustentabilidade
- Processos



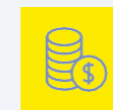
#### SERVIÇOS

- Bancários
- Investimentos
- Gestão de recursos
- Seguro, previdência e capitalização
- Meios de pagamento

**ECBB**  
Agenda 30 BB

### criação de valor

Valor financeiro adicionado: R\$ 48,0 bilhões



#### FINANCEIRO

- R\$ 11,4 bilhões – JCP outros + Lucro Retido + Participação dos não controladores no lucro retido;
- R\$ 125,7 bilhões de recursos de terceiros cumpriram os requisitos de avaliação dos aspectos socioambientais e de governança;
- Em relação aos questionários socioambientais, aplicamos 4.754 na análise de crédito e 27 na análise de projetos de investimento; e
- Em relação aos Princípios do Equador, considerando as operações contratadas em 2018, bem como aquelas em fase de condução, interagimos com um total de 49 clientes.



#### MANUFATURADO

- R\$ 1,4 bilhão – Aluguéis.



#### SOCIAL E RELACIONAMENTO

- R\$ 15,2 bilhões – JCP da União, Juros sobre o instrumento elegível ao capital da União, impostos;
- O índice geral de satisfação atingiu 71,69 em 2018;
- Os canais digitais obtiveram satisfação de 84,53%, superior à meta de 83,18%;
- Estamos presentes em 99,6% dos municípios brasileiros;
- R\$ 108,0 bilhões – Saldo da carteira em Negócios Sociais; e
- Detemos 57,4% de participação nos financiamentos destinados ao agronegócio.



#### HUMANO

- R\$ 20,0 bilhões em salários honorários + Participação de empregados e administradores no lucro + Benefícios e treinamentos + FGTS+ Outros encargos;
- Aumento da participação de mulheres em cargos da Alta Administração de 4,84% em 2017 para 8,62% em 2018;
- Nossa Pesquisa de Clima e Engajamento Organizacional demonstrou que 83,6% dos nossos funcionários estão satisfeitos, superando a meta estabelecida de 80%; e
- Em 2018, atingimos o índice de 99,14% de adesão ao Código de Ética e Norma de Conduta.



#### NATURAL

- R\$ 613,0 milhões – Material, água, energia e gás.



#### INTELECTUAL

- R\$ 72,7 milhões – Treinamento;
- R\$ 383,7 milhões – Processamento de dados;
- R\$ 420,9 milhões – Propaganda e Publicidade;
- R\$ 101,9 milhões – Educação Corporativa; e
- Em 2018 firmamos parceria com a aceleradora **Startup Farm**.

# Estratégia e Governança

[27](#) Estratégia Corporativa BB 2019-2023

[30](#) Nossa Governança

[33](#) Dirigentes BB

[36](#) Governança das ELBB

[39](#) Ética e Transparência

[44](#) Planejamento de Prevenção e Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro



A Organização e o Mercado

**Estratégia e Governança**

Criação de Valor Financeiro

Criação de Valor Social

Criação de Valor Ambiental

Gestão de Riscos

Demais Itens de Gestão

## Estratégia Corporativa BB 2019–2023

Em 2018, a Estratégia Corporativa BB (ECBB) foi revisada para o período 2019–2023 por meio de processo sistemático que contou com a participação ativa dos públicos de relacionamento, como funcionários, lideranças internas, representantes de entidades ligadas a nós, clientes, acionistas e analistas de mercado.

A revisão da estratégia buscou preservar premissas de simplificação e eficiência, bem como deu ênfase à experiência do cliente, à inovação e maximização do resultado.

A primeira fase do processo de formulação da ECBB 2019–2023 constituiu-se da identificação de megatendências e incertezas críticas e da elaboração de cenários para a indústria financeira e de seus impactos nos negócios. Foram analisados fatores externos (políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais) e fatores específicos da indústria, com base em diferentes dimensões (clientes, tecnologia, competidores tradicionais, novos competidores, regulação e sustentabilidade).

## Megatendências



## Incertezas



Entre os estudos que subsidiaram a formulação da ECBB destaca-se o de sustentabilidade empresarial corporativa, que abrange aspectos globais sobre finanças sustentáveis, regulação, fatores ASG (Ambiental, Social e Governança), mudanças climáticas e riscos sistêmicos envolvidos.

Em resposta aos possíveis cenários apresentados, foram realizadas discussões estratégicas pelas unidades e identificadas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (matriz SWOT), que subsidiaram a formulação da ECBB 2019–2023.

Em seguida, foram revisados os objetivos estratégicos a serem perseguidos nos próximos cinco anos, distribuídos nas perspectivas de desempenho do Mapa Estratégico (Financeira, Clientes, Processos, Pessoas e Sustentabilidade).

As dinâmicas e discussões para a formulação dos cenários e a revisão dos objetivos estratégicos ocorreram por meio de pesquisas, análises e *workshops* de planejamento, em que os participantes foram estimulados a gerar reflexões, propor alternativas estratégicas e encontrar espaços de diferenciação. A ECBB 2019–2023 foi aprovada pelo Conselho Diretor e pelo Conselho de Administração.

# Planos de Negócios dos Mercados 2019–2023

O modelo de planejamento foi aperfeiçoado para os mercados de atuação e, a partir de 2019, um plano de negócios para cada segmento de cliente foi adotado. Os planos constituem orientação estratégica para maximizar o valor entregue aos clientes e neles constam: análise do mercado, cenários, proposta de valor por segmento de cliente, perspectivas de negócios e resultados, objetivos pretendidos e ações que viabilizarão a estratégia definida.

As inovações agregam ao Planejamento Estratégico maior alinhamento entre o potencial e as expectativas para os mercados de atuação, já que possibilitam melhor posicionamento e facilitam a implementação e o acompanhamento das estratégias de negócios.

## Direcionadores Estratégicos

Os direcionadores estratégicos representam os objetivos perseguidos no curto, médio e longo prazos e pautam as decisões e ações institucionais.



### Cliente

O foco será proporcionar experiências de alto valor para os clientes, priorizando ações que favoreçam o aumento de sua satisfação.



### Financeiro

Priorizaremos o crescimento da rentabilidade, a elevação e diversificação das receitas com prestação de serviços, a melhoria da eficiência operacional, a adequação do capital e a redução das perdas operacionais.



### Pessoas

Buscamos desenvolver as competências estratégicas necessárias para enfrentarmos os desafios identificados para os próximos anos, além de continuarmos pautados pela meritocracia nos processos sucessórios, a fim de reconhecer e reter talentos.



### Processos

Continuaremos a investir na transformação digital, por meio da qual temos aperfeiçoado continuamente métodos, produtos e canais, tornando-os mais simples, ágeis, inovadores, integrados e orientados à jornada dos clientes.



### Sustentabilidade

O foco é aprimorar o desempenho em sustentabilidade, nas dimensões econômica, social e ambiental, dado que a geração de retornos sustentáveis no longo prazo pressupõe ir além das questões financeiras e dos riscos tradicionais.

Os direcionamentos da estratégia corporativa são expressos no dia a dia das áreas e dos funcionários por meio dos demais planos que compõem a arquitetura estratégica, do orçamento e dos instrumentos de indução, que orientam o caminho a ser seguido. Esse conjunto de direcionadores e indutores contribui para o alcance da visão. No mesmo sentido, há indicadores de desempenho de curto, médio e longo prazos que mensuram o alcance dos objetivos estratégicos.

Os resultados são acompanhados sistematicamente pelas áreas responsáveis via ferramenta de gestão da estratégia e do planejamento estratégico das unidades, bem como reportes periódicos aos órgãos de governança.

A Formulação Estratégica se materializa nos documentos: Estratégia Corporativa Banco do Brasil (ECBB), Plano Diretor (PD), Plano de Negócios dos Mercados (PNM), Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), Plano de Investimentos (PFix), os quais compõem a Arquitetura Estratégica, e Plano de Orientações Estratégicas para as ELBBs (POE).

A partir dos objetivos da ECBB, são propostos indicadores e metas, consolidados no Plano Diretor, que se desdobram no Plano de Mercados e orientam o Planejamento das Unidades Estratégicas. A contribuição de cada unidade organizacional para o alcance dos objetivos definidos na ECBB, no Plano Diretor e no Plano de Mercados é traduzida nos Acordos de Trabalho das áreas, por meio de indicadores e metas. Além disso, há processo sistematizado de acompanhamento dos resultados.

# Governança BB



Escritório Private em São Paulo (SP)

Ao adotar boas práticas de governança corporativa, o compromisso com os princípios básicos de transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa são demonstrados. A confiança nas relações com todos os públicos de interesse, em especial acionistas e investidores – fator crítico para decisão de investimento e, portanto, para atração de capitais é fomentada. Buscamos influenciar positivamente essa decisão, demonstrando o comprometimento com uma gestão sustentável, que equilibra e protege os interesses de todas as suas partes, para que nenhuma seja beneficiada em detrimento de outras.

Alinhados às melhores práticas aplicáveis ao contexto nacional e bem-sucedidos em adotá-las, a atuação é regida, orientada e limitada pela Lei das Estatais, que vai além, em termos de governança corporativa, das exigências da Lei das Sociedades Anônimas. A natureza aberta do capital e ramo nos subordinam à regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Conselho Monetário Nacional (CMN), que versam sobre vários aspectos de governança corporativa. Somos listados no Novo Mercado, segmento mais exigente em termos de governança corporativa e uma das primeiras empresas a ser certificada no Programa Destaque em Governança de Estatais.



## Presença

no Novo Mercado é reconhecimento da adoção de boas práticas

Internamente, a arquitetura de governança é composta pelo Estatuto Social, pelas atas da Assembleia Geral de Acionistas, pelos Regimentos Internos dos órgãos de governança e dos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, além de políticas e normas.

O modelo de decisão colegiada é adotado desde 1995, e todas elas, independentemente do nível interno, são tomadas com o envolvimento dos representantes das unidades e apoio dos comitês estratégicos na definição de estratégias e na aprovação de propostas para os diferentes negócios.

## Nossa Governança

A segregação de funções no âmbito da governança corporativa é adotada. As unidades responsáveis pela gestão de riscos, por exemplo, não ficam sob supervisão direta ou vinculadas a quaisquer outras administrativas ou negociais, exceto nos casos de recuperação de créditos e controles internos. O mesmo ocorre com as áreas que tratam de análise de risco de crédito e as de administração de recursos de terceiros, que são apartadas das de gestão de recursos próprios.

A prestação objetiva, clara, confiável e tempestiva das informações é assegurada. Todos os fatos são passíveis de divulgação, exceto os de caráter restrito, que coloquem em risco a atividade e a imagem institucional, ou os que estejam protegidos por lei.

## Inovações e Adequações em Governança

Fruto de diversos aprimoramentos na estrutura e nas práticas de governança internas, desde 2017 somos certificados no Programa Destaque em Governança de Estatais (PDGE) pela B3 e com o Selo de Governança Nível I atingindo pontuação máxima (nota 10) em todos os critérios avaliados, pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST).

Em 2018, ações de adequação da estrutura e das práticas de governança foram promovidas, à Lei das Estatais, ao novo Regulamento do Novo Mercado e ao Programa Destaque em Governança de Estatais (PDGE), entre as quais destacam-se:

- Revisão das Políticas de Transações com Partes Relacionadas, de Indicação e Sucessão de Administradores e de Remuneração aos Acionistas;
- Revisão e aprimoramento do conteúdo da Carta Anual de Governança Corporativa;
- Criação da Política de Remuneração de Administradores, aprovada pelo CA;
- Revisão do Estatuto Social; e
- Revisão dos Regimentos Internos do CA, Conselho Fiscal, Conselho Diretor e dos comitês de assessoramento ao CA.

O Informe Banco do Brasil sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa foi divulgado e elaborado em conformidade com a instrução da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). A estrutura do Informe segue o modelo Aplique ou Explique, reconhecido internacionalmente como o mais adequado a códigos de governança. Todos os princípios e as práticas recomendadas pelo código são adotados, com exceção daqueles cuja aplicação fica prejudicada em razão da personalidade jurídica (sociedade de economia mista) ou de regulamentações.

### Destaca-se

ainda a participação no Índice Integrado de Governança e Gestão (IGG), do Tribunal de Contas da União (TCU). No total, 488 empresas, órgãos e entidades da Administração Pública Federal fizeram parte da pesquisa, em que obtivemos a melhor pontuação entre os participantes, alcançando 94% em 2018.

## Estrutura de Governança



Consulte aqui:

[Estrutura Organizacional BB](#)



## Assembleia Geral de Acionistas

Compete à Assembleia Geral de Acionistas, entre outras atribuições previstas na Lei das Sociedades por Ações e demais normas aplicáveis, deliberar sobre:

- Alienação, no todo ou em parte, de ações do capital social ou das controladas, abertura do capital, aumento do capital social por subscrição de novas ações, renúncia a direitos de subscrição de ações ou debêntures conversíveis em ações de empresas controladas, venda de debêntures conversíveis em ações de nossa titularidade de emissão de empresas controladas, ou, ainda, emissão de quaisquer outros títulos ou valores mobiliários, no País ou no exterior;
- Transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação;
- Permuta de ações ou outros valores mobiliários; e
- Práticas diferenciadas de governança corporativa e celebração de contrato para essa finalidade com a Bolsa de Valores.

## Conselho de Administração (CA)

Órgão de administração que reúne atribuições estratégicas, orientadoras, eletivas e fiscalizadoras, não abrangendo funções operacionais ou executivas.

## Diretoria Executiva (Direx)

A administração compete à Diretoria Executiva, que é composta pelo Presidente, Vice-presidentes e Diretores. Cabe à Diretoria Executiva cumprir e fazer cumprir o Estatuto, as deliberações da Assembleia Geral de Acionistas e do CA e exercer as atribuições que lhe forem definidas por este, observando os princípios de boa técnica bancária e de boas práticas de governança corporativa.

## Conselho Diretor (CD)

Órgão colegiado formado pelo Presidente e os Vice-presidentes; responsável por propor e fazer executar as políticas, a estratégia corporativa, o plano de investimentos, o Plano Diretor e o orçamento geral; aprovar e fazer executar o plano de mercados e o acordo de trabalho; decidir sobre a organização interna e estrutura administrativa; distribuir e aplicar os lucros apurados, na forma deliberada pela Assembleia Geral ou pelo CA, observada a legislação vigente, entre outras atribuições estatutárias.

## Conselho Fiscal (CF)

O CF, que funciona de modo permanente, é o órgão fiscalizador dos atos de gestão administrativa, com o objetivo de proteger os nossos interesses e os dos acionistas, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da Companhia.

## Comitê de Auditoria (Coaud)

Órgão de caráter permanente, ao qual compete assessorar o CA no que concerne ao exercício de suas funções de auditoria e fiscalização. A ele compete supervisionar permanentemente as atividades e avaliar os trabalhos da auditoria independente, bem como exercer suas atribuições e responsabilidades frente às sociedades controladas que adotarem o regime de Coaud único. Cabe ainda acompanhar e avaliar as atividades de Auditoria Interna, avaliar e monitorar exposições de risco, acompanhar as práticas contábeis e de transparência das informações e assessorar o CA nas deliberações sobre as matérias de sua competência, notadamente as relacionadas à fiscalização da gestão e observância dos princípios e das regras de conformidade, responsabilização corporativa e governança.

## Comitê de Remuneração e Elegibilidade (Corem)

Órgão de caráter permanente, que tem como atribuições, entre outras funções previstas na legislação, assessorar o CA no estabelecimento da política de remuneração de administradores e da política de indicação e sucessão interna; opinar, de modo a auxiliar os acionistas na indicação de administradores, de membros dos comitês de assessoramento ao CA e Conselheiros Fiscais, sobre o preenchimento dos requisitos e a ausência de vedações para as respectivas eleições; verificar a conformidade do processo de avaliação dos administradores, dos membros dos comitês de assessoramento ao CA e dos Conselheiros Fiscais.

## Comitê de Riscos e de Capital (Coris)

Órgão colegiado e de caráter permanente que tem como atribuição precípua assessorar o CA na gestão de riscos e de capital.

## Auditoria Interna (Audit)

A Auditoria Interna é vinculada ao CA e é responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo das demonstrações financeiras.

## Auditoria Independente

Cabe à Auditoria Independente auditar as demonstrações financeiras; avaliar os controles internos e os procedimentos de gestão de riscos, notadamente em relação ao sistema eletrônico de processamento de dados, apresentando todas as falhas potenciais verificadas; descrever não conformidade com qualquer legislação aplicável que seja relevante para as demonstrações financeiras ou atividades. Cabe ao CA escolher e destituir os auditores independentes, cujos nomes poderão ser objeto de veto, devidamente fundamentado, pelo conselheiro eleito.

Mais informações sobre  
dirigentes e colegiados:

**Estatuto Social**



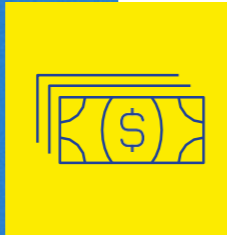
## Programa Dirigentes BB

Desde 2016 o Projeto Dirigentes BB é mantido em parceria com empresa externa, focado na sucessão e no desenvolvimento para posições da alta administração. Entre seus objetivos estão avaliar e mitigar eventuais riscos sucessórios, orientar o desenvolvimento dos participantes e subsidiar as decisões de movimentação e sucessão. Com base em entrevistas e workshops com os estatutários, e em referências de mercado para funções equivalentes em empresas de grande porte, foram identificados os requisitos necessários para ocupar as posições da alta administração.

Em 2018, os objetivos e o escopo de trabalho foram ampliados, incluindo a construção de perfis para cerca de 50 posições em entidades ligadas a nós e o mapeamento de funcionários cedidos a essas empresas em funções executivas e de diretoria, para basear a construção de trilhas de carreira e de desenvolvimento das lideranças. Assim, a matriz sucessória para a alta administração foi atualizada e ampliada na medida em que 116 líderes foram mapeados, sendo 93 do conglomerado.

[Os dirigentes do BB](#)

[Política de Indicação e Sucessão BB](#)



## Remuneração da Alta Administração

Os valores de remuneração fixa e os benefícios concedidos aos administradores são apurados com base em pesquisas de mercado, equilíbrio interno, competências e responsabilidades requeridas, de acordo com as especificidades do cargo.

Anualmente, as parcelas que compõem a remuneração total (remuneração fixa, remuneração variável e benefícios) são submetidas à aprovação da Assembleia Geral Ordinária, considerando a adequação aos dispositivos legais pertinentes.

Em atendimento à Resolução CMN, o Comitê de Remuneração e Elegibilidade (Corem) é mantido e tem por finalidade assessorar o Conselho de Administração no estabelecimento da política de remuneração de administradores.

O órgão é composto por cinco membros efetivos, sendo um escolhido entre os integrantes do Conselho de Administração (CA), indicado pelos acionistas minoritários; um escolhido entre os integrantes do CA indicado pela União; e três escolhidos a critério do CA, observado que o comitê deverá ser composto em sua maioria por membros independentes.

A política de remuneração de administradores, que engloba a alta administração, está disponível no sítio de Relações com Investidores, cujos objetivos são atrair, incentivar, recompensar e reter os administradores à condução dos negócios de forma sustentável, observados os limites de risco adequados nas

estratégias de curto, médio e longo prazos e conciliando os interesses dos acionistas e dos demais públicos. Também os valores efetivamente pagos são divulgados, em cada período, em conformidade com a legislação e a regulamentação vigentes.

O programa de Remuneração Variável de Administradores (RVA) é destinado exclusivamente aos membros da Diretoria Executiva, com periodicidade anual. Ele é definido em razão dos riscos e das atividades dos administradores e condicionado à ativação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados dos Empregados (PLR) e ao alcance de lucro contábil positivo.



Edifício Sede BB em Brasília (DF)

Consulte aqui

Para a composição do RVA, adotamos indicadores corporativos, individuais, colegiados e das unidades administradas, vinculados à execução do plano de negócios e à Estratégia Corporativa. Parte do valor do programa é paga em espécie e parte em ações, parcialmente diferida pelo prazo de quatro anos. As parcelas diferidas são condicionadas à manutenção do resultado, portanto, passíveis de reversão a nosso favor.

Na edição 2018, o RVA foi mensurado por meio de nove indicadores em nível corporativo, da unidade, colegiado e individual. Referentes ao retorno financeiro destacam-se dois indicadores: Retorno Sobre Patrimônio Líquido Ajustado e Índice de Eficiência Operacional Ajustado.

Os percentuais de contribuições realizados para o mais alto órgão de governança são iguais aos demais empregados. Assim, as contribuições e os recolhimentos realizados, tanto para o Regime Geral de Previdência Social (RGPS – INSS) quanto para o Regime de Previdência Complementar são iguais para todo o público, vinculado ou associado.

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), por meio das quais os planos de benefício são patrocinados, não

fazem distinção entre os participantes, sendo os benefícios concedidos conforme o regulamento de cada Plano.

### **Avaliação da Alta Administração**

A avaliação de desempenho dos membros da Diretoria Executiva é realizada por meio de instrumento específico de análise de competências profissionais que abrange diferentes aspectos, como atos de gestão e qualidade das decisões, comunicação estratégica, comprometimento, mobilização e engajamento, relacionamento com público de interesse, resultados sustentáveis, inovação, foco no cliente e visão estratégica e de mercado. Desde 2009, o Conselho de Administração avalia a atuação colegiada da Diretoria Executiva, e a partir de 2018, passou a avaliar também, anualmente, a atuação individual de seus integrantes.

Semestralmente, os membros da Diretoria Executiva realizam auto avaliação e são avaliados pelo superior hierárquico, de forma que os membros do CA avaliam o Presidente, que, por sua vez, avalia os Vice-presidentes e Diretores a ele diretamente vinculados e, por fim, os Vice-presidentes avaliam os Diretores vinculados à sua área de atuação.

O desempenho das unidades, utilizado para mensuração do valor a ser pago a título de remuneração variável, é medido por ferramenta corporativa denominada Acordo de Trabalho (ATB). O modelo de avaliação, que tem como base os objetivos propostos na Estratégia Corporativa, possibilita equilíbrio entre as visões de curto e longo prazo. Os indicadores do ATB relacionam-se a vários temas, entre eles, ao desempenho comercial e financeiro, à satisfação e experiência do cliente, à eficiência operacional, à gestão de riscos, à gestão de pessoas e à Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE).

Os direcionamentos em sustentabilidade são avaliados por meio de indicadores que vão do nível estratégico, com o Plano Diretor, até o nível operacional, no Acordo de Trabalho das Unidades e na avaliação de desempenho dos funcionários (Radar do Gestor). Os indicadores incluem a avaliação de resultados nos planos operacionais das unidades, o que impacta a remuneração variável dos dirigentes estatutários e dos funcionários das unidades estratégicas, táticas e operacionais.

### **Avaliação do Conselho de Administração**

Conforme previsto no Estatuto Social e Regimento Interno do CA, anualmente os conselheiros avaliam, por meio de instrumento específico, a atuação do Conselho e dos comitês constituídos no seu âmbito. Em 2018, foi revisado o modelo de avaliação, desenvolvido internamente, o que resultou na inclusão de avaliações, como a atuação do Presidente do órgão e de cada membro dos comitês. Os itens que compõem o instrumento de avaliação desse público foram atualizados e abrangem diferentes aspectos da governança corporativa.

No instrumento de avaliação constam questões de natureza econômica, ambiental e social. As avaliações não são independentes, têm formato de auto avaliação e ocorrem anualmente. Não há processo formalizado relativo à resposta à avaliação de desempenho do CA.

**Os direcionamentos em sustentabilidade são avaliados por meio de indicadores que vão do nível estratégico até o nível operacional**



## Participação acionária de membros de colegiados da entidade

Colegiados	Posição em 31/12/2018
Conselho de Administração	0,0002575890%
Conselho Fiscal	0,00%
Diretoria Executiva - Ações BB <sup>1</sup>	0,0058832972%
Diretoria Executiva - Ações BB Seguridade	0,0000288500%
Órgãos Técnicos e Consultivos - Ações BB	0,0001407125%
Órgãos Técnicos e Consultivos - Ações BB Seguridade	0,0001000000%
Total de Ações BB	2.865.417.020
Total de Ações BB Seguridade	2.000.000.000

## Principais pontos da Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa

1. Interesse público subjacente às atividades empresariais
2. Atividades Desenvolvidas
3. Interesse Público e Operações com Partes Relacionadas
4. Políticas Públicas
  - a) Iniciativas Governamentais
    - i) Fortalecimento e Dinamização da Agricultura Familiar
    - ii) Comércio Exterior
    - iii) Desenvolvimento Regional e Territorial
    - iv) Simplificação da Vida da Empresa e do Cidadão: Bem Mais Simples Brasil
    - v) Pesca e Aquicultura
    - vi) Promoção dos Direitos de Pessoas com Deficiência
    - vii) Promoção do Trabalho Decente e Economia Solidária
    - viii) Agropecuária Sustentável
  - b) Recursos para Custeio das Políticas Públicas
5. Impactos econômico-financeiros da Operacionalização das Políticas Públicas
6. Estrutura de Controles Internos e Gerenciamento de Riscos
7. Fatores de Risco
8. Dados Econômico-financeiros
  - a) Comentários sobre o Desempenho Operacional
9. Composição Acionária
10. Políticas e práticas de governança corporativa
  - a) Demais Comitês
  - b) Política ou prática de remuneração dos administradores.

Mais informações: [Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa](#)

## Política de designação de representantes nas ELBBs

A análise da conformidade dos requisitos e vedações de membros indicados em órgãos de governança das ELBBs contempla a verificação de critérios específicos do BB e de critérios legais (Lei nº 13.303/2016 e Decreto nº 8.945/2016).

Formação	Participação em Órgãos de Governança	Compliance	Atualização Profissional	Histórico Profissional	Dados Profissionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser graduado em curso superior nas áreas de Ciências Exatas ou Humanas e/ou possuir especialização nas áreas de atuação da ELBB; além de outra formação exigida pela legislação local, caso haja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceto membro do Conselho Diretor e da Diretoria Executiva do BB: integrar no máximo, outro Conselho de Administração, ou órgão equivalente, Fiscal ou Comitê de Auditoria, além daquele ao qual o candidato manifesta interesse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a. atender aos preceitos legais, normativos, documentos societários e regulamentações dos órgãos reguladores, comprometendo-se a observar as futuras alterações às quais a ELBB estiver sujeita;</li> <li>• b. comunicar de imediato ao BB, por meio da Unidade Estratégica responsável pela Governança Corporativa da ELBB, qualquer mudança em meu contrato (estatutário ou celetista) com o BB ou em requisito que exija atualização cadastral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa de treinamentos específicos que a ELBB venha a promover sobre: legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controles internos, código de conduta, lei anticorrupção e demais temas relacionados à atividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a. conhecimento ou experiência comprovada no mercado de atuação da ELBB;</li> <li>• b. mínimo, dez anos de trabalho efetivo no Conglomerado BB ou no setor de atuação da ELBB; em área conexas ou no setor público, ou como docente ou pesquisador na área de atuação da ELBB; ou funcionário concursado da carreira administrativa do Banco do Brasil;</li> <li>• c. para funcionário do BB aposentado ou não funcionário do BB, ter exercido, por pelo menos um ano nos últimos três anos, um dos seguintes cargos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• i. Conselheiro de Administração (ou cargo equivalente);</li> <li>• ii. posição correspondente a FCPE-4 /DAS -4 ou superior no setor público; ou</li> <li>• iii. 1º ou 2º níveis gerenciais em sociedade empresarial de mesmo porte ou maior do que a ELBB para a qual está se candidatando.</li> </ul> </li> <li>• d. como funcionário do BB aposentado, atender às seguintes condições:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• i. ter, no máximo, três anos de inatividade contínua, após a aposentadoria; e</li> <li>• ii. ter, no máximo, dez anos de inatividade no total (soma de períodos), após a aposentadoria.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• i) ser membro do Conselho Diretor ou da Diretoria Executiva do BB ou da ELBB; ou</li> <li>• ii) exercer o 1º ou 2º nível gerencial em Unidade Estratégica do BB; ou</li> <li>• iii) 1º nível em Unidade Tática do BB; ou</li> <li>• iv) estar recebendo VCP referente aos cargos ou funções indicadas nos itens (i), (ii) ou (iii); ou</li> <li>• v) ser integrante de “Quadro Suplementar e Disponibilidade” com vantagens equivalentes aos cargos e funções indicadas nos itens (i), (ii) ou (iii).</li> </ul>

## Conflitos de interesses e demais impedimentos

- responsabilizado em processo administrativo ou de auditoria do BB;
- autor de ação judicial contra o BB e quaisquer de suas ELBBs;
- ter condenação criminal transitada em julgado;
- declarado falido ou insolvente;
- fornecedor, comprador, credor, demandante ou ofertante, de bens ou serviços de qualquer natureza; ter contrato ou parceria com funcionário, diretor, acionista (exceto minoritário) da ELBB, com sua controladora, controlada ou coligada, nos últimos três anos que antecedem a nomeação;
- possui parente até o terceiro grau nas condições citadas no item “e”;
- membro de órgão de governança, estatutário ou não, de empresa concorrente ao BB e/ou à ELBB, cujo órgão de governança vier a compor;
- qualquer outra situação de conflito de interesse não listada nos itens “a” a “g”;
- exerce ou exerceu cargo diretivo estatutário de partido político no Brasil, em período inferior a três anos da data da nomeação (exceto se em conflito com a legislação local);
- ser Ministro de Estado, Secretário Estadual ou Municipal no Brasil; ou titular de cargo de natureza especial ou de direção superior na administração pública brasileira, sem vínculo permanente, ainda que licenciado do cargo;
- exerce cargo em organização sindical no Brasil;
- atua ou atuou em trabalho vinculado à organização, estruturação ou realização de campanha eleitoral no Brasil em período inferior a três anos da data da nomeação;
- ser representante de órgão regulador no Brasil, ainda que licenciado do cargo;
- ser titular de mandato do Poder Legislativo de qualquer ente da Federação Brasileira, no exercício do cargo, ainda que licenciado;
- ser registrado em candidatura a mandato público eletivo no Brasil;
- possui parente até o terceiro grau nas condições citadas nos itens h, i, l, m;
- ter causado danos ainda não reparados à ELBB em decorrência da prática de ato ilícito;
- prestar qualquer tipo de serviço relevante com empresa concorrente da ELBB nos últimos seis meses, salvo por dispensa da Assembleia Geral;
- ser demitido do serviço público em decorrência de processo administrativo ou judicial, nos últimos oito anos contados da decisão;
- ser responsável por doações eleitorais tidas como ilegais por decisão transitada em julgado ou proferida por órgão colegiado da Justiça Eleitoral, nos últimos oito anos que antecedem a nomeação;
- considerado inelegível, nos moldes da Lei Complementar nº 64/1990, art. 1º: Lei da Ficha Limpa
- ser no Brasil magistrado ou membro do Ministério Público que foi aposentado compulsoriamente por decisão sancionatória ou que tenha perdido o cargo por sentença ou, ainda, que tenha pedido de exoneração ou aposentadoria voluntária, com processo administrativo pendente, nos últimos oito anos que antecedem a indicação;
- declarado indigno ou incompatível com o exercício da função à qual está sendo indicado.

## Modelo de governança com empresas do conglomerado

A governança das Entidades Ligadas insere-se no sistema de governança corporativa do Banco do Brasil e se baseia na legislação vigente, princípios e melhores práticas de governança.

O sistema de governança envolve a análise das seguintes dimensões, dentre outras:

- a. Alinhamento Estratégico;
- b. Desempenho Econômico-Financeiro;
- c. Sistema de Controles, Gestão de Riscos e Compliance; e
- d. Pessoas (seleção e indicação de membros para os órgãos de governança das ELBBs).

A governança do Banco em relação às ELBBs conta com mecanismos e sistemas que permitem o exercício da governança das Entidades, no que se refere ao:

- a. monitoramento dos assuntos estratégicos, bem como o alinhamento das Entidades com a estratégia do Banco;
- b. envio de análises e orientações aos Conselheiros BB, com verificação da aderência das deliberações aos direcionadores encaminhados; e
- c. acompanhamento de estratégias, políticas, processos, riscos e resultados de Entidades Ligadas e identificação de oportunidades de melhoria.

A classificação das Entidades Ligadas ao Banco do Brasil (ELBBs) ocorre por:

a. Forma de participação:

- i. Controlada: sociedade na qual a controladora, diretamente ou através de outras controladas, é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores;
- ii. Subsidiária Integral: sociedade controlada que se caracteriza por ser uma sociedade anônima dotada de personalidade jurídica própria e patrimônio destacado do controlador, tendo como único acionista uma sociedade brasileira;

ii. Subsidiária Integral: sociedade controlada que se caracteriza por ser uma S.A. dotada de personalidade jurídica própria e patrimônio destacado do controlador, tendo como único acionista uma sociedade brasileira;

iii. Coligada: sociedade na qual a investidora tem influência significativa. Considera-se que há influência significativa quando a investidora detém ou exerce o poder de participar nas decisões das políticas financeira ou operacional da investida, sem controlá-la. É presumida influência significativa quando a investidora for titular de 20% (vinte por cento) ou mais do capital votante da investida, sem controlá-la;

iv. Simples Participação: sociedade na qual a investidora participa com menos de 20% do capital da investida, sem controlá-la;

v. Patrocinada: entidade sem fins lucrativos beneficiária de aporte de recursos financeiros vertidos pelo Banco do Brasil, com a finalidade de custeio de planos de benefício previdenciário e de saúde;

vi. Administrada: pessoa jurídica que tem o BB como seu administrador, fazendo-o por intermédio de uma Diretoria Executiva, por ele nomeada;

vii. Fundação: pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, constituída pela destinação de um patrimônio para a execução de determinados fins.

Uma vez que as Entidades Ligadas têm personalidade jurídica própria, as decisões relativas aos seus negócios e demais operações devem ser tomadas por seus próprios órgãos de administração, observados seus respectivos Estatutos Sociais ou documentos equivalentes.

Dentro do modelo de governança do Banco do Brasil relativo às ELBBs, as deliberações e decisões relativas às Entidades Ligadas têm caráter de orientação e devem ocorrer preliminarmente às decisões de tais empresas e instituições, em observância às competências e alçadas estabelecidas no Estatuto Social e nos normativos internos para o Conselho de Administração e Conselho Diretor, bem como para os Comitês Estratégicos constituídos no âmbito da Diretoria Executiva e demais instâncias decisórias.

Especificamente quanto às competências para deliberações em relação a atos societários, deve-se observar as disposições normativas do Banco do Brasil a esse respeito. Caracterizam-se como atos societários todos os eventos que possam oferecer impacto sobre a participação acionária do Banco nas Entidades Ligadas, especialmente e de forma não exaustiva:

- a. modificações no capital social que impliquem alteração na base acionária;
- b. abertura e fechamento de capital;
- c. emissão de debêntures conversíveis em ações ou sua venda, quando em tesouraria;
- d. processos de transformação, fusão, incorporação, cisão e dissolução; participação da empresa em outras sociedades ou em grupos de sociedades.

Quanto às indicações do Banco, cabe ao Cegov Composição Alternativa – Comitê de Elegibilidade para Entidades Ligadas ao Banco do Brasil: assessorar os órgãos deliberativos do Banco e, no que couber, das Entidades Ligadas ao BB, no estabelecimento da política e de critérios de indicação e sucessão a serem adotados nas Entidades Ligadas ao BB; opinar sobre o preenchimento dos requisitos e a ausência de vedações para as eleições de candidatos a administrador, membro de comitê de assessoramento e Conselheiro Fiscal de Entidades Ligadas ao BB, de modo a auxiliar nas respectivas indicações; verificar a conformidade do processo de avaliação dos administradores, dos membros dos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração ou, quando não houver, da Diretoria das Entidades Ligadas ao BB, assim como dos Conselheiros Fiscais das Entidades Ligadas ao BB; exercer suas finalidades e responsabilidades junto às sociedades controladas pelo Banco do Brasil que, para constituir Comitê de Elegibilidade estatutário, aderirem ao regime de compartilhamento da respectiva estrutura com o BB; acompanhar a execução de medidas, recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.

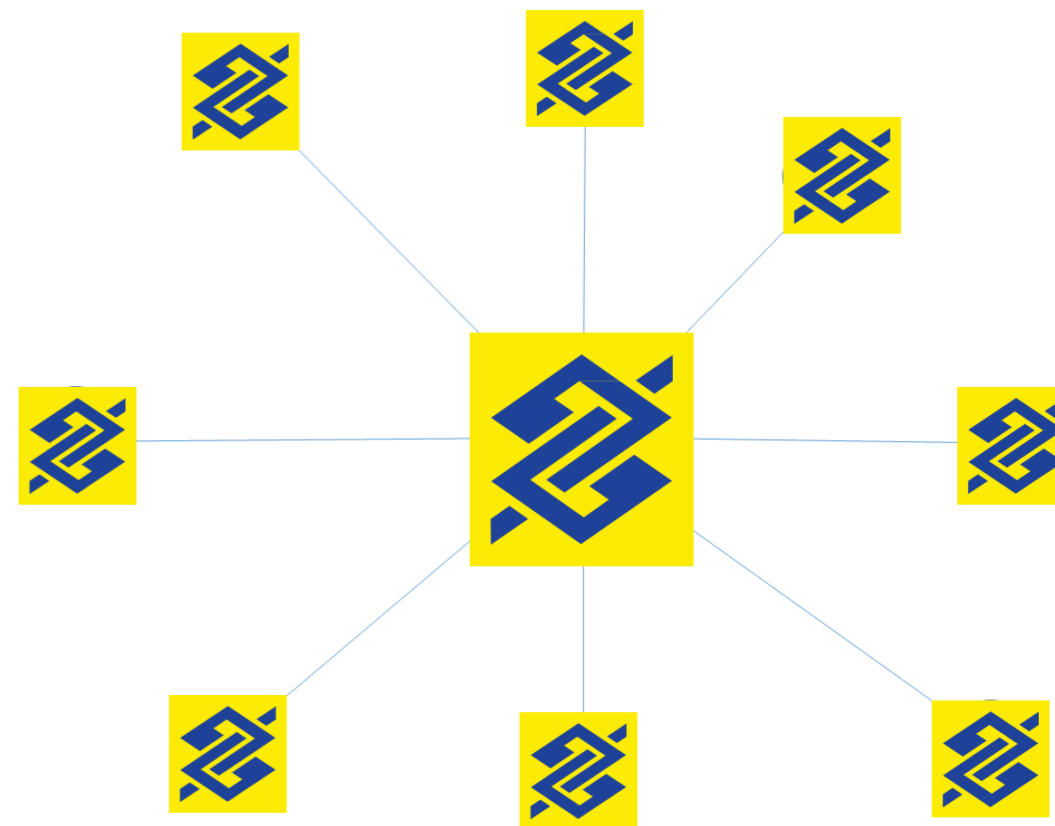


## Modelo de governança com empresas do conglomerado (cont.)

Cabe às Diretorias do Banco do Brasil responsáveis pela Governança das ELBBs, observadas suas responsabilidades e atribuições, repassar as orientações do Banco às Entidades Ligadas por intermédio dos membros indicados para compor os órgãos de administração (conselho de administração ou diretoria), conselho fiscal, órgãos técnicos e consultivos de tais entidades, bem como orientar o voto dos representantes do Banco nas Assembleias das ELBBs.

O Modelo de Governança adotado pela Direg apoia-se em ferramentas e processos para garantir o acompanhamento do desempenho das ELBBs e alinhado às práticas do Banco do Brasil em Governança Corporativa, dentre os quais se destacam:

- a. Reporte à Alta Administração do Banco do Brasil;
- b. Programa de Remuneração Variável Anual de Administradores - RVA;
- c. Critérios de Seleção e Indicação de Membros de Órgãos de Governança em Entidades Ligadas ao Banco do Brasil;
- d. Interação com Conselheiros e Representantes Indicados pelo Banco nas ELBBs;
- e. Avaliação de Conselhos e Conselheiros;
- f. Avaliação do Valor Recuperável dos Investimentos do Banco do Brasil (BB) e do BB Banco de Investimento (BB-BI) nas ELBBs sob Governança da Direg;
- g. Mapeamento das Participações Societárias do Banco do Brasil nas ELBB sob Governança da Direg;
- h. Fluxo de Interações entre o Banco do Brasil e as Entidades Ligadas;
- i. Painel de Governança;
- j. Cadastro de ELBBs e membros indicados;
- k. Índice de Relevância de Entidades Ligadas – IRE; e
- l. Plano de Orientação Estratégica – POE.





## Ética e Transparência

Ações e condutas éticas refletem em credibilidade, transparência e solidez – fatores indispensáveis a uma instituição financeira. A atuação ética e a observância das leis e regulações pela organização e seus colaboradores garantem maior confiabilidade e determinam a satisfação de clientes e acionistas. Fragilidades em processos, sistemas e pessoas podem acarretar riscos à instituição e, conseqüentemente, prejuízos aos públicos de interesse. A gestão da ética contribui para a prevenção de atos ilícitos e redução de perdas financeiras e de danos à reputação.

Além de tratar-se de obrigação legal, prevenir e combater a corrupção e os atos ilícitos é nossa responsabilidade social para a construção de um País melhor. A atuação preventiva reflete o combate a outros crimes, como roubo, tráfico de drogas e armas, ao dificultar a utilização do dinheiro oriundo desses atos e sua retroalimentação.

Possuímos um sistema robusto para gestão da ética corporativa que inclui os processos de Gestão da Ética, Ouvidoria Interna, Controle Disciplinar, Integridade e *Compliance*, que atuam de forma coordenada e articulada com os demais gestores de produtos, processos e serviços.

Atua-se preventivamente por meio da disseminação de valores e padrões de conduta funcionais, com ações de comunicação interna e disponibilização de cursos e treinamentos sobre o tema, além da divulgação e adesão periódica ao Código de Ética e das Normas de Conduta, documentos em que estão contidas premissas, orientações e responsabilidades a serem assumidas por todos os colaboradores, inclusive pela alta administração.

A atuação ética também é orientada por leis e estatutos federais (Lei Anticorrupção, Lei de Conflito de Interesses, Lei das Estatais e Código de Conduta da Alta Administração Federal) e orientações de organismos e certificações relacionados ao tema, como o Guia de Boa Governança, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, e o Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estatais. Participamos ainda do Grupo de Ação Financeira contra a Lavagem de Dinheiro e o Financiamento do Terrorismo e da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla). Veja mais em:

[Sítio de Sustentabilidade](#)

As ações anticorrupção estão estruturadas para mitigar o risco de que colaboradores ou terceiros, agindo em nosso interesse ou benefício, incorram em ato de corrupção contra entes públicos. Em relação à prevenção à lavagem de dinheiro, os procedimentos definidos por órgãos reguladores, demandam permanentes ajustes de procedimentos e de sistemas informatizados e ações de comunicação e capacitação do funcionário.

Além de manter políticas estratégicas, investir em programas de *Compliance*, que visam assegurar que todas as ações planejadas e aprovadas sejam executadas adequadamente, buscamos nos manter aderentes às melhores práticas de governança, inclusive observando apontamentos de órgãos reguladores, como o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, por meio do programa Pró-Ética, por exemplo.

Todas as unidades são responsáveis por garantir a aplicação das diretrizes éticas. O corpo funcional é o protagonista e executor de ações que compõem as diretrizes. Diariamente, no exercício de suas atividades, os funcionários aplicam leis, regulamentos, normas, políticas e procedimentos, observando princípios de integridade, conduta ética, eficiência e sustentabilidade dos negócios.

Tendo em vista a capilaridade, o maior desafio é desenvolver, implementar e consolidar a cultura organizacional, baseada em princípios éticos, respeitando as diferenças regionais, culturais e individuais. Além desse aspecto, transformações, avanços tecnológicos e novos modelos de interação que nos colocam diante de novas realidades são enfrentados.

Apesar das ações envidadas para disseminar a cultura de prevenção à corrupção, os treinamentos disponibilizados acerca do tema e dos controles implementados no processo, quando identificada situação ilícita são adotadas medidas disciplinares cabíveis, que compreendem a apuração tempestiva e abrangente da ocorrência e a aplicação de sanções aos responsáveis.

No âmbito corretivo, atua-se por meio da Ouvidoria Interna, via Comitês de Ética, ou do tratamento disciplinar aos envolvidos. Como aperfeiçoamento da forma de gestão do tema, em 2018 os Comitês Regionais de Ética passaram a solucionar as denúncias que citam conflitos interpessoais consideradas procedentes pela Ouvidoria Interna, avaliando o comportamento inadequado de cada demandado e atribuindo medidas que visam ao seu reposicionamento.

## Código de Ética e Normas de Conduta

O Código de Ética e as Normas de Conduta orientam sobre os valores que devem ser praticados pela alta administração, pelos funcionários, pelos colaboradores (estagiários, aprendizes, dirigentes e empregados de empresas contratadas) e os que estejam atuando ou prestando serviços em nosso nome ou para nós.

O documento é revisado anualmente para fornecer as diretrizes sobre o modo de agir perante dilemas éticos e desafios da atualidade. O CA atualizou o Código de Ética e Normas de Conduta em 2018, alinhando seu conteúdo à nova Estratégia Corporativa.

Como forma de dar maior representatividade e legitimidade aos documentos, todos os membros do CA e do Conselho Diretor assinam nominalmente a carta de apresentação do Código de Ética e Normas de Conduta. As assinaturas demonstram o compromisso e o envolvimento da alta administração com a ética corporativa.

A cada atualização do Código, campanha de comunicação ao corpo funcional (intranet, e-mail e sistemas corporativos) para divulgação, conhecimento e adesão ao documento é promovida. Em 2018, o índice de 99,14% de adesão ao Código foi atingido.

# 99,14%

dos funcionários aderiram ao Código de Ética e Normas de Conduta

### Indicador

	2016	2017	2018	Meta para 2019
Funcionários que declararam adesão ao Código de Ética e Normas de Conduta (%)	97,14	96,46	99,14	98,00





Todos os públicos são estimulados a reportar situações suspeitas à Ouvidoria Interna, e o descumprimento das diretrizes do Código de Ética e das Normas de Conduta resulta em soluções de acordo com a gravidade da irregularidade, suas circunstâncias e a participação do funcionário envolvido. Em 2018, a Ouvidoria Interna recebeu 1.842 denúncias, das quais 586 foram encaminhadas para apuração disciplinar por apresentarem indícios de irregularidades; 285 denúncias que envolviam comportamento sóciofuncional reprovável foram



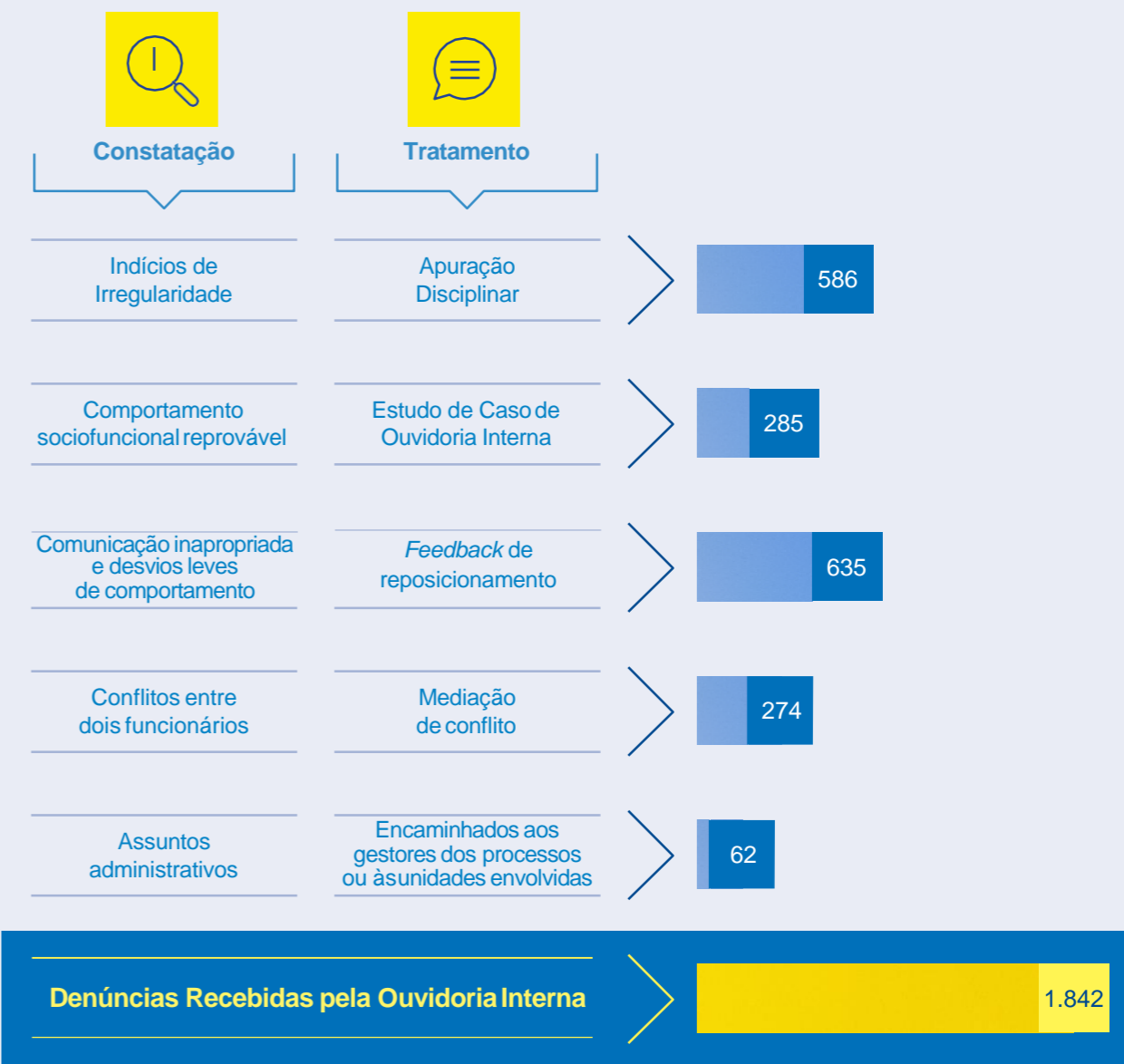
Funcionários em treinamento – Gepes Brasília (DF)

conduzidas por Estudo de Caso de Ouvidoria Interna (ECO); 274 demandas que apresentavam conflitos pontuais entre dois funcionários foram tratadas por mediação; 635 demandas envolvendo comunicação inapropriada e desvios leves de comportamento foram tratadas por *feedback* de reposicionamento; e 62 denúncias que tratavam de assuntos administrativos foram encaminhadas aos gestores dos processos ou às unidades envolvidas.

As denúncias enquadradas dentro da metodologia de Mediação tem por objetivo acordo entre as partes envolvidas, e podem ser conduzidas por meio de três modalidades: Mediação Restaurativa, Conciliação e Conversa Restaurativa. Do total de 274 mediações realizadas, em 151 obteve-se acordos entre as partes, em 31 não houve acordo, e em 92 houve desistências por parte dos demandantes, perda do objeto ou estavam em estudo ao final de 2018.

A metodologia de ECO é utilizada se a denúncia contra um funcionário incluir comportamento reprovável e/ou inobservância do Código de Ética e Normas de Conduta, afetando um grupo de pessoas. A condução se dá por meio de entrevistas e tem como objetivo definir se a demanda é ou não procedente.

## Denúncias de descumprimento das diretrizes do Código de Ética e das Normas de Conduta



À Ouvidoria Interna, também por meio da metodologia de ECO, cabe confirmar o comportamento reprovável e/ou a inobservância do Código de Ética e Normas de Conduta, caso em que a demanda é classificada como procedente. Dentre os ECO, 176 foram considerados improcedentes, 71 procedentes com aplicação de medidas administrativas e pedagógicas, 21 considerados prejudicados por insuficiência de elementos para condução, 16 encontravam-se em estudo até o fim de 2018 e 1 caso foi encerrado por desistência do demandante.

### Solução Estudo de Caso de Ouvidoria

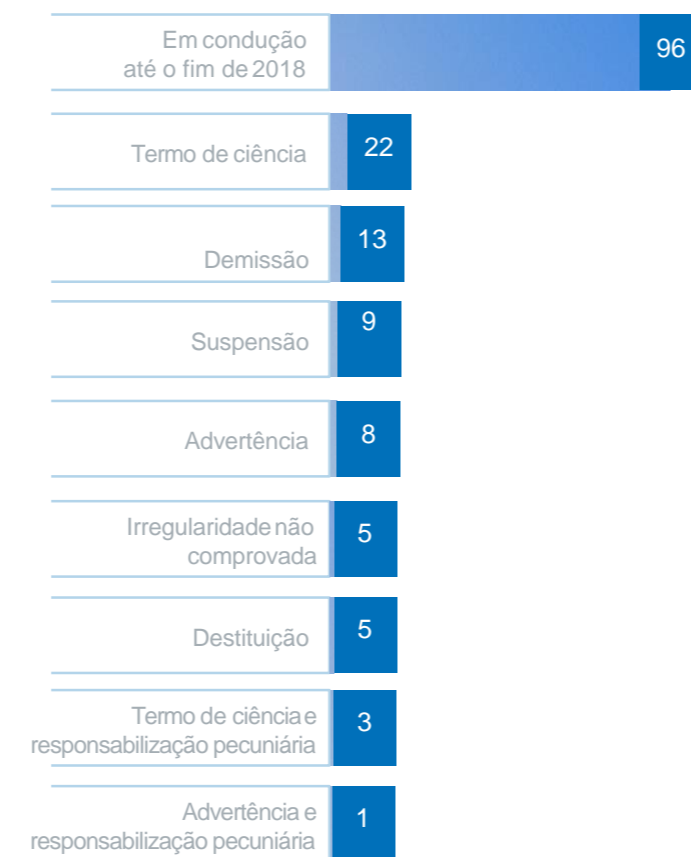


Quando a Ouvidoria Interna acolhe denúncias que apresentam indícios de irregularidades graves, praticadas em desconformidade com leis, regulamentos internos e Código de Ética e Normas de Conduta, que acarrete prejuízo ou exposição a riscos, as encaminha para condução via Controle Disciplinar – processo que rege a disciplina em relação a funcionários e ex-funcionários com participação em irregularidade.

O processo conta com fases e instâncias para apuração, análise e julgamento, e uma vez comprovada a responsabilidade do funcionário na irregularidade, ele pode receber desde uma medida de orientação, como um Termo de Ciência, até uma sanção restritiva de direitos, a exemplo de suspensão, destituição e demissão. Adicionalmente, medidas judiciais e extrajudiciais podem ser adotadas em desfavor do funcionário como forma de ressarcir o prejuízo causado.

Em 2018, as seguintes soluções disciplinares foram aplicadas (mais de um funcionário envolvido na mesma irregularidade):

### Solução por Funcionário



## | Trilha Ética

Por meio da Trilha Ética, realizamos capacitações sobre o Código de Ética e Normas de Conduta.

Disponível na Universidade Corporativa, ao fim de 2018 era composta por 14 soluções educacionais (cursos, videoaulas, artigos e cartilhas, entre outros) para discussão sobre o comportamento ético:

Prevenção e Combate à Corrupção, Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual e Conhecendo o Código de Ética e as Normas de Conduta.

A conclusão dos cursos são pré-requisitos em processos seletivos e para a inscrição dos funcionários em oportunidades de ascensão profissional interna e obtenção de bolsas nos Programas de Educação Continuada.

Para a alta administração, os treinamentos sobre ética abrangem palestras semestrais, que em 2018 abordaram os temas Lei Anticorrupção, Integridade e Segurança Institucional. Também foi disponibilizada no Portal UniBB a Trilha Alta Administração, que contempla cursos relacionados aos temas Ética e Prevenção e Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro.



## | Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por danos ao Banco

O Controle Disciplinar no BB é o processo que rege a disciplina em relação a funcionários e ex-funcionários com participação em irregularidade. Objetiva identificar as circunstâncias e as consequências das irregularidades para delimitar as participações e imputar responsabilidades; recompor a ordem interna e melhorar os serviços; oportunizar o reposicionamento e a melhoria do funcionário. Abrange irregularidades envolvendo falhas em serviço, desvios de comportamento e ilícitos.

O procedimento conta com fases e instâncias independentes para a apuração, análise e julgamento, definidas conforme parâmetros estabelecidos em normativo interno, e variam de acordo com o valor, o enquadramento da irregularidade e a função do funcionário envolvido.

Pode resultar na aplicação de medidas administrativas, com caráter puramente educativo, ou de sanções disciplinares, com caráter educativo e restritivo de direitos, incluindo-se a demissão na forma do artigo 482 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

São medidas administrativas o Termo de Ciência e a Responsabilização Pecuniária, os quais podem ser aplicados cumulativamente.

São sanções disciplinares:

- Advertência (pode ser aplicada em conjunto com a Responsabilização Pecuniária);
- Suspensão;
- Destituição; e
- Demissão (por justa causa ou sem justa causa).

Além destas soluções, podem ser aplicados:

- Caso Encerrado, em situações onde a instância julgadora avaliar que a autoria e/ou materialidade da irregularidade não ficou caracterizada;
- Caso Abrangido, quando se trata de apuração complementar de irregularidade para a qual o funcionário já foi sancionado adequadamente em procedimento anterior; e
- Cancelamento, quando o procedimento disciplinar for conduzido sem amparo nos normativos internos.

A dosimetria da solução disciplinar a ser aplicada pondera a natureza da participação do envolvido, a materialidade da ocorrência, eventuais circunstâncias atenuantes ou agravantes identificadas, bem como as consequências dos atos praticados.

O BB adota também medidas judiciais e extrajudiciais cabíveis em desfavor do funcionário envolvido, inclusive apresentação de notícia crime, para recuperação de eventuais prejuízos causados à Empresa.



## Esforços e Resultados

Para mitigar a ocorrência de atos lesivos qualificáveis como corrupção em 2018, relacionam-se:

- Ampla divulgação do tema integridade para os funcionários, visando reforçar a cultura de integridade;
- Aprovação, pelo CA, do Plano Anual de Capacitação para a alta administração, com temas relacionados à Ética e à Integridade;
- Revisão do Programa de Integridade, aprovada pelo CA, contemplando *feedbacks* recebidos das 2ª e 3ª linhas de defesa, bem como avaliadores externos e guias disponibilizados pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União e Tribunal de Contas da União;
- Revisão da metodologia de apuração do risco de integridade, aprovada pelo CA;
- Disponibilização do Canal de Denúncia de Ilícitos, no Portal BB, que permite o registro de denúncias de ilícitos criminais penais, incluindo denúncias de corrupção;
- Participação em conselhos consultivos de instituições dedicadas à prevenção e ao combate da corrupção, como a Alliance for Integrity; e
- Realização do Seminário de Segurança Institucional, para os membros da Diretoria Executiva e funcionários, com palestras do ministro do Supremo Tribunal Federal, Luís Roberto Barroso, e do ministro do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.

## Programa de Integridade

Buscamos garantir um ambiente ético de trabalho e no relacionamento com os públicos de interesse por meio de Programa de Integridade, que agrega procedimentos para prevenção de situações qualificáveis como corrupção ativa ou passiva.

A iniciativa visa à prevenção e à identificação dos riscos qualificáveis como corrupção e à remediação de situações relacionadas a atos lesivos contra nós. Em 2018 foi aprovada a nova metodologia de apuração do risco de integridade pelo Conselho de Administração. Até o final de 2019, ela será aplicada, na avaliação dos processos da Instituição quanto ao risco de integridade.

## Planejamento de Prevenção e Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro

Dispensamos especial atenção ao tema com o suporte da Política de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro, ao Financiamento do Terrorismo e à Corrupção.

A Auditoria Interna avalia regularmente a efetividade do processo relacionado à prevenção e ao combate à corrupção e à lavagem de dinheiro, apontando a necessidade de adotar ações para o aprimoramento dos controles e a mitigação dos riscos envolvidos. O processo também é avaliado periodicamente pelas entidades de fiscalização e controle e pela Auditoria Independente, que contempla normas, procedimentos, sistemas de monitoramento, programa de treinamento e cumprimento de leis e regulamentação aplicável. Os negócios com Pessoas Politicamente Expostas (PPE) são previamente autorizados por funcionários do primeiro ou segundo nível gerencial das superintendências.

Especificamente nas Entidades Ligadas ao Banco (ELBB), a revisão e a estruturação de processos são apoiadas e orientadas; as políticas e os procedimentos definidos são avaliados periodicamente para ver se estão alinhados às nossas determinações. Adicionalmente, técnicos e/ou Executivos das ELBB são convidados para todos os eventos de capacitação. Em 2018, foi realizada avaliação do gerenciamento de riscos de 26 das principais ELBB com foco na prevenção e no combate à corrupção.



O treinamento Prevenção e Combate à Corrupção está disponível no Portal UniBB é acessível a todos os funcionários. A iniciativa tem por objetivo possibilitar que eles identifiquem situações ou negócios que configurem indícios de corrupção, utilizando a definição dos atos lesivos praticados contra a Administração Pública, em conformidade com as exigências legais. **Em 2018 mais de 56 mil funcionários (acima de 50% do total) foram capacitados nesse treinamento.**

Todos os membros do CA e CD detêm conhecimento da Política de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro, ao Financiamento do Terrorismo e à Corrupção. Mantemos também treinamento no tema no Portal UniBB. Para a alta administração foi aprovado pelo CA o Plano Anual de Capacitação, composto por treinamentos relacionados ao tema Ética e Integridade.

A Trilha Alta Administração é direcionada aos membros da alta administração e contempla cursos como: Prevenção e Combate à Corrupção; Conhecendo o Código de Ética e as Normas de Conduta; Sinapse Gestão da Ética no BB; O Banco do Brasil Cuida de Valores; e Sinapse Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo. O principal curso da Trilha, Alta Administração em Foco,

aborda temas como: Lei Anticorrupção, Controles Internos, Mercado de Capitais, Legislação Societária e Sigilo e Divulgação da Informação. **Até o fim de 2018, foi concluído por 49 dos 51 dirigentes estatutários, conselheiros e membros dos comitês.**

Em 2018, a Trilha Segurança nos Negócios e Prevenção de Ilícitos foi lançada para todos os funcionários, que disponibiliza 15 soluções educacionais, nove delas relacionadas diretamente à prevenção e ao combate à corrupção e à lavagem de dinheiro. No ano, 38.170 funcionários realizaram treinamentos relacionados ao tema.

## Mais de 56 mil funcionários treinados em Prevenção e Combate à Corrupção



### Apuração

Estamos expostos a riscos de que funcionários, terceiros ou intermediários de qualquer natureza, agindo em seu benefício ou interesse, pratiquem atos lesivos qualificáveis como corrupção contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira, previstos na Lei Anticorrupção, ou em qualquer legislação da modalidade, de abrangência transnacional e naquelas que incidam sob as jurisdições atuadas.

Os principais riscos apurados quanto à possibilidade de sermos enquadrados como autores de ato de corrupção estão presentes nos negócios que envolvem entes públicos como contraparte, por meio da ação de agentes diretos ou de terceiros atuando em nosso nome. Também foram apurados como riscos relevantes os presentes na negociação com pessoas jurídicas em decorrência de processos licitatórios, gestão de contratos e acesso a crédito em linhas com taxas abaixo das oferecidas pelo mercado.

Não estamos envolvidos em nenhum caso de corrupção confirmado, estabelecido na Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa. Contudo dez contratos foram rescindidos e/ou não renovados em decorrência de violações relacionadas ao tema.

Em 2018, 12 processos administrativos de responsabilização foram instaurados para apurar a prática de ato de corrupção por parte de pessoas jurídicas contra nós. No fim do exercício, um dos processos foi julgado e aplicada sanção de multa e publicação extraordinária, e os demais processos continuavam em apuração.

Não foram identificados, durante o ano, processos judiciais públicos relacionados à corrupção movidos contra a organização ou seus funcionários. Também foram concluídos no ano seis procedimentos administrativos com apuração de responsabilidades em ocorrências que envolveram a cobrança ou o recebimento de comissão indevida por serviço prestado, que resultaram em penalidades disciplinares para os envolvidos, incluindo dispensa motivada.

# Criação de Valor Financeiro

47 Análise de Desempenho

48 Principais projetos

51 Acionistas



A Organização e o Mercado

Estratégia e Governança

**Criação de Valor Financeiro**

Criação de Valor Social

Criação de Valor Ambiental

Gestão de Riscos

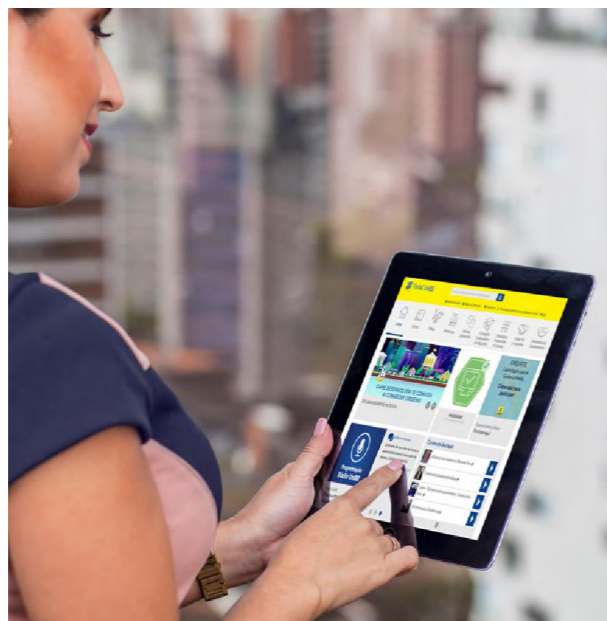
Demais Itens de Gestão



## Desempenho BB

Apresentamos a seguir o realizado em 2018 comparado às estimativas divulgadas pelo Banco no período. O desempenho da carteira de crédito é medido pela comparação dos saldos em 12 meses. O Lucro Líquido Ajustado e a Despesa de PCLD Líquida são acompanhados pelos montantes acumulados ao longo do exercício. Os desempenhos da Margem Financeira Bruta, das Rendas de Tarifas e das Despesas Administrativas são medidos em relação ao mesmo período do ano anterior.

	Estimativas 2018	Observado 2018	
Lucro Líquido Ajustado - R\$ bilhões	11,5 a 14	13,5	✓
Margem Financeira Bruta - %	-6,5 a -5,0	-5,8	✓
Carteira de Crédito Ampliada Orgânica Interna - %	1 a 4	3,0	✓
Pessoa Física - %	4 a 7	7,5	✓
Pessoa Jurídica - %	-3 a 0	-1,4	✓
Rural - %	4 a 7	6,1	✓
Despesa de PCLD Líquida - R\$ bilhões	-16,0 a -14,0	-14,2	✓
Rendas de Tarifas - %	4 a 7	5,8	✓
Despesas Administrativas - %	1 a 4	0,6	✓



## Análise do Desempenho



### Análise de Desempenho 4T18



*Indicadores de desempenho quantificados e alinhados aos objetivos*



*Perspectiva para os próximos exercícios*



*Avaliação dos objetivos alcançados e do desempenho em relação às metas*

## Principais projetos

Em um universo de pessoas conectadas, os serviços bancários estão em permanente transformação para atender às demandas dos clientes, mais exigentes em relação à comodidade, conveniência e diversidade de serviços para início e manutenção de relacionamentos. No sistema financeiro, a realidade digital implica novas complexidades e desafios, e o ingresso de empresas ávidas por oferecer serviços até então prestados apenas por bancos e instituições financeiras tem desafiado o mercado.

O comportamento dos clientes, estimulados por novas tendências e inovações, indicam as direções e oportunidades de negócios e o desenvolvimento de soluções. O acompanhamento de tendências beneficia diretamente clientes e demais públicos de relacionamento, visto que se pode ofertar soluções e facilidades que não apenas satisfaçam, mas antecipem suas necessidades.

Esse contexto acelera continuamente a necessidade de desenvolver novos modelos de negócios, mais eficientes e ágeis. Assim, seguimos na vanguarda das soluções digitais com uso da inteligência artificial, permitindo aos clientes interagirem conosco e usufruírem serviços via WhatsApp e redes sociais. O assistente virtual responde em linguagem natural e aprende continuamente, de acordo com as demandas e dúvidas dos usuários. Ele não substitui outros canais, como o *Internet banking*, e se houver necessidade de atendimento pessoal o cliente pode ser atendido por funcionários.

Como um dos valores, a inovação está inserida no processo de formulação da Estratégia Corporativa do Banco do Brasil (ECBB), na cultura organizacional, na visão, no posicionamento, nas macroambições e nos objetivos.

Desde 2017, mantém-se convênio com o Centro de Referência de Inovação Nacional – coordenado pela Fundação Dom Cabral –, comunidade que compartilha e discute práticas de gestão da inovação e temas desafiadores. A diversidade do grupo, composto por gestores, acadêmicos e especialistas, é um de seus maiores ativos, e confere elevado potencial para o desenvolvimento colaborativo de soluções.

**Inovação**  
como um dos valores, o tema  
está inserido no processo  
de formulação da ECBB



Treinamento no edifício Sede BB em Brasília (DF)



## Labbs

Em dezembro, o Laboratório Avançado (Labbs), espaço de desenho e experimentação de projetos e soluções tecnológicas com potencial de inovação nos processos, produtos e serviços, completou dois anos, com duas unidades em operação: em Brasília e no Vale do Silício, na Califórnia (EUA). Para o fortalecimento da cultura de intraempreendedorismo e inovação, as equipes foram selecionadas e empoderadas; cerca de 400 funcionários passaram pelo Labbs em 2018. Assim, 36 sugestões passaram pela esteira de inovação. Além disso, foram recebidos empresas e órgãos públicos em visitas ao espaço e para firmar parcerias, cujas ações foram disseminadas e compartilhadas em palestras.



Labbs – Edifício Sede BB em Brasília (DF)

### Como funciona o Labbs

<b>Ideias</b>	Os funcionários sugerem melhorias nos produtos e atendimento e propõem novos negócios, aderentes à realidade de trabalho e ao contato com o cliente. Para estimular e apoiar as equipes, realizamos eventos e programas de captação e seleção das ideias de maior potencial.
<b>Garagem</b>	As ideias selecionadas começam a tomar forma. Com a utilização de <i>Design Thinking</i> , <i>Design Sprint</i> , <i>Lean Startup</i> e pesquisa com clientes, as sugestões são trabalhadas e apresentadas a um comitê. Se aprovadas, seguem para incubação.
<b>Incubação</b>	Etapa dedicada ao efetivo desenvolvimento e à construção do projeto, o que inclui testes com usuários para validação. Após três meses, ele é apresentado ao comitê patrocinador, que decide se a iniciativa prossegue ou não para a fase seguinte.
<b>Aceleração</b>	Nessa fase, que dura até 12 meses, a iniciativa tem como objetivo incrementar a quantidade de usuários, além de adotar novas funcionalidades, ganhar escala e ser disponibilizada ao mercado. Essa trilha é acompanhada por métricas para verificar se a iniciativa está no caminho correto e, ao fim da aceleração, é realizada mais uma banca de validação. Caso seja aprovado, o projeto se transforma em um negócio ou produto a ser ofertado por nós.

## Pensa BB

Mantemos o Programa de Incentivo à Inovação (Pensa BB), por meio do qual foram lançados desafios estratégicos para todos os funcionários, estimulando-os a apresentarem soluções inovadoras. Em dezembro de 2018, na quinta edição, o programa reuniu 18.450 ideias coletadas. Essas ações passam por posterior avaliação e seleção para implementação. A seguir, listamos algumas das soluções implementadas por meio do Pensa BB:

### Índice de Probabilidade

#### de Materialização de Riscos Operacionais

Viabiliza ações preventivas e reativas na mitigação dos riscos por meio de *machine learning*.

### Banco Virtual Ourocard

Sítio e aplicativo para solicitação do Ourocard por não correntistas, com função exclusiva de caixa virtual, em que o cliente pode fazer pagamento de contas e compras com o cartão Ourocard não correntista.

### Crédito Digital – Contratação

Automatização da contratação das linhas de crédito disponíveis em canais digitais. Disponibiliza linha de crédito para Giro, no ato da abertura da conta, e a formalização do cheque ouro empresarial e Ourocard empresarial.

### Ambiente Virtual de Educação Financeira

Oferece aos clientes um serviço de cursos on-line de educação financeira, investimentos financeiros e orçamento familiar, com acesso a videoaulas e outros materiais.



## Outras Iniciativas em Inovação

Em 2018, o BB-BI aprovou a criação do Programa de Investimento em Inovação, que consiste no pilar financeiro do Programa de Inovação Aberta do Banco do Brasil, com disponibilização de R\$ 30 milhões para aporte de capital em Fundos de Investimento em Participações (FIPs), com limitação de 20% do capital por FIP que invistam em *startups* promotoras de inovação, com intuito de melhorar a experiência dos clientes.

### Startup Farm

A parceria com a *Startup Farm* foi firmada para nos assessorar em iniciativas relacionadas ao ecossistema de inovação, pautada em três pilares: Pessoas, Negócios e Inovação.



#### Pessoas

Contempla ações de capacitação em diversos formatos, a fim de proporcionar intercâmbios entre os funcionários e pessoas que atuam com um *mindset* empreendedor.



#### Negócios

Prevê a oportunidade de realização direta de negócios mediante oferta de produtos e serviços bancários às mais de 120 *startups* do portfólio da Farm.



#### Inovação

Prevê a realização de quatro campanhas de aceleração, intituladas "Aheads", das quais somos parceiros. As ações permitem a troca de conhecimento e técnicas de aceleração com o Labbs. Lançado em julho, Ahead BB recebeu cerca de 160 inscrições e selecionou nove *startups* para aceleração.

## Custo de Transações

MOBILE



Produto CDC  
(Crédito Pessoal)

859 X mais barato

Pedido de Cartão (PF)

512 X mais barato

Aplicação em Fundos  
de Investimento

3.957 X mais barato



Agência

MOBILE



270 X mais barato

29 X mais barato

4 X mais barato



CRBB\*



TAA\*



Internet\*

\*Produto CDC (Crédito Pessoal), Abertura de Conta Corrente (PF), Pedido Cartão (PF) e Aplicação em Fundos de Investimento.



## Acionistas

As ações (BBAS3) mantiveram presença em todos os pregões da B3 e representavam 3,140% do Ibovespa para o quadrimestre de setembro a dezembro de 2018, além de permanecer com o programa de ADR nível 1 (BDORY), negociado no mercado de balcão nos Estados Unidos.

Os relatórios e informações à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) são disponibilizados no sítio de Relações com Investidores e é mantida uma equipe dedicada ao atendimento de analistas e investidores, que realiza 1.012 atendimentos ao ano, incluindo participação em reuniões, eventos e atendimentos telefônicos. Destaca-se a realização, em setembro, do Banco do Brasil Day, que reuniu 76 analistas e investidores institucionais para debater com a Alta Administração as expectativas para os negócios e o posicionamento de inovação. Em novembro, foi organizado o encontro Apimec São Paulo, que reuniu 144 participantes.

Para atendimento ao investidor institucional, foram realizadas 516 reuniões, incluindo participação em nove conferências no País e outras dez no exterior, além de 15 *non-deal roadshows* no Brasil e no exterior. Foram promovidas quatro teleconferências de resultado e reuniões com clientes acionistas em seis de nossos escritórios Private.

## Dividendos/Juros sobre Capital Próprio e Participação Acionária

R\$ milhões	2016	2017	2018	Participação Acionária <sup>(1)</sup> (%)
União Federal	1.323	1.772	2.700	52,2
Pessoas Físicas	164	192	320	5,6
Pessoas Jurídicas	381	554	932	12,0
Previ	243	297	383	6,5
Capital Estrangeiro	486	711	1.211	23,6
<b>Total</b>	<b>2.355</b>	<b>3.229</b>	<b>5.163</b>	<b>100,0</b>

(1) Não considera as ações em tesouraria.

## Indicadores de Mercado (sem ações em tesouraria)

	2016	2017	2018
Lucro por Ação (R\$)	2,85	3,91	4,54
Preço/Lucro 12 Meses	9,74	8,05	10,07
Preço/Valor Patrimonial	0,90	0,90	1,27
Capitalização de Mercado (R\$ bilhões)	78,2	88,6	129,5
Preço da Ação ON (R\$)	28,1	31,8	46,5

Saiba mais:

[Remuneração aos Acionistas](#)

Funcionária BB da área Relações com Investidores em Brasília (DF)

# Criação de Valor Social

53 Satisfação do Cliente

55 Relacionamento com o Cliente

58 Canais de Atendimento

63 Participação dos intervenientes

64 Funcionários

74 Fornecedores



A Organização e o Mercado

Estratégia e Governança

Criação de Valor Financeiro

**Criação de Valor Social**

Criação de Valor Ambiental

Gestão de Riscos

Demais Itens de Gestão

## Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação do Banco do Brasil

As publicações e relatórios produzidos pelo BB, inclusive os relatórios de gestão, são disponibilizados no portal do BB na Internet no sítio:

**Relação com Investidores**

## Iniciativas para Melhorar o Acesso dos Serviços Financeiros para Pessoas Desfavorecidas/Portadoras de Deficiências

Realizamos a adaptação física de nossas dependências (pavimento principal) para garantir a acessibilidade de pessoas com dificuldade de locomoção, deficientes visuais e cadeirantes. Encerramos 2018 com 99,8% dos pavimentos adaptados.

Também adquirimos mobiliário para atendimento de pessoas com deficiência e obesos, com 3.030 das dependências beneficiadas até o fim de 2018. Entre os itens adquiridos, estão balcões, guichês de caixa e mesas de atendimento acessível, cadeiras de rodas, suportes para mapa tátil e mobiliário adaptado para obesos.

## Satisfação do Cliente



Ao analisar a forma de contato com os clientes, é possível aproveitar as informações capturadas para desenvolver e/ou melhorar produtos e serviços

A qualidade do atendimento é fundamental para a satisfação dos clientes, na medida em que contribui para o aumento da confiança, a geração de oportunidades de negócios e o incremento da rentabilidade. Por tudo isso, 2018 foi eleito como o Ano do Relacionamento, intensificando as ações em torno do tema e vinculando novas atividades à estratégia de relacionamento.

A motivação e dedicação do funcionário é essencial para a satisfação do cliente, considerando que sua atitude e atenção diária em todas as atividades afetam direta ou indiretamente a percepção do público em relação aos serviços. O principal efeito da satisfação do cliente para os acionistas e investidores é a ampliação da confiança na marca, por meio da consolidação dos modelos de atendimento e relacionamento, que refletem a boa gestão da “experiência do cliente”, conferindo a ele proximidade, agilidade e flexibilidade para apoiá-lo na gestão de suas finanças e geração de negócios.

É perceptível a correlação positiva entre a qualidade do atendimento prestado e o aumento da satisfação do cliente. Ao oferecer atendimento de excelência, o funcionário é a referência que o cliente identifica para realizar qualquer tipo de negócio conosco.

Ao analisar a forma de contato com os clientes, é possível aproveitar as informações capturadas para desenvolver e/ou melhorar produtos e serviços. Cada interação pode ser utilizada para gerar oportunidades de negócios, aprofundar a relação e intensificar a fidelidade.

Fomos a primeira Instituição Financeira do País a aprovar e publicar a Política de Relacionamento com Clientes e Usuários, exigência do Conselho Monetário Nacional (CMN), que reforça o compromisso de aprimorar o relacionamento com o cliente. Essa política orienta o comportamento e a condução das atividades com observância de princípios de ética, responsabilidade, transparência e diligência, propiciando a convergência de interesses e a consolidação de imagem institucional de credibilidade, segurança e competência.

A gestão do relacionamento com os clientes é orientada ainda por outros instrumentos internos, como a normatização de Transações com Partes Relacionadas e o Código de Ética e Normas de Conduta. Também está em consonância com as normas gerais do Banco Central e a legislação federal, especialmente o Código de Defesa do Consumidor.

Ao medir a satisfação dos clientes, é possível verificar se a materialização da proposta de valor é percebida, adotar medidas de gestão, aprimorar processos e ajustar estratégias de atuação. A pesquisa de satisfação dos clientes realizada em 2018 apresenta um panorama de todos os pontos de contato com o cliente, que inclui a disponibilização de soluções, canais e relacionamento digital e pessoal. A busca pela excelência no indicador é uma meta constante que, ao longo de 2018, demonstrou melhora significativa.



O Conselho de Clientes é um ambiente livre para esse público se manifestar de forma franca e direta na interação com a alta administração do BB. O espaço é importante também para aprimorarmos o atendimento, relacionamento, os processos, produtos e serviços, visando à melhoria da experiência e satisfação. Ao término das reuniões do Conselho são elaborados relatórios com os principais encaminhamentos dos conselheiros, compartilhados com as áreas gestoras.

No âmbito de Corporate Banking, em 2018 o Conselho foi composto por dois grupos de clientes (Middle e Upper Middle/Corporate) com um ciclo de quatro reuniões anuais. Nessa primeira edição, foram apresentadas pelos clientes 29 sugestões, das quais 15 foram entregues e 14 estão em desenvolvimento.

Em dezembro ocorreu ainda a primeira reunião do Conselho de Clientes Private, que abordou o tema “Aconselhamento Financeiro” e contou com a participação de oito clientes de diversos perfis.

Com o intuito de captar ideias para aprimorar o relacionamento com as Micro e Pequenas Empresas, está prevista para 2019 a criação de um Conselho de Clientes MPE.

## Resultado da Pesquisa de Satisfação Geral de Clientes

A satisfação dos clientes, pessoas físicas e jurídicas dos setores privado e público, é aferida por meio de pesquisas que avaliam aspectos como relacionamento pessoal, canais de atendimento e satisfação geral em relação aos serviços. Para preservar a imparcialidade, elas são conduzidas por empresas de pesquisa filiadas à Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (Abep) ou à European Society for Opinion and Marketing Research (Esomar). A metodologia adotada considera a evolução da satisfação ao longo do ano, ponderando atributos valorizados por consumidores de produtos e serviços bancários.

O trabalho contempla uma fase qualitativa, com o objetivo de identificar os atributos de satisfação e percepções dos clientes; e outra quantitativa, realizada mensalmente, com resultados acumulados no ano, com a finalidade de mensurar as percepções e os atributos de satisfação levantados na etapa qualitativa.

A satisfação geral é representada por uma média das respostas dos diversos segmentos e ponderada pelo número de clientes de cada mercado de atuação. Os resultados mostram que, entre os clientes multibancarizados que nos têm como o principal provedor de soluções financeiras, o índice geral de satisfação atingiu 71,69 em 2018 (em uma escala até 100), aproximando-se da meta estabelecida. Esse índice representa uma melhoria de aproximadamente três pontos em relação ao resultado de 2017, conforme mostra a tabela a seguir:

Grau de Satisfação	2016	2017 <sup>(1)</sup>	2018	Meta 2018
	74,38	68,74	71,69	76,68

(1) Em 2017, houve alteração do formato (questionários mais concisos) e do canal utilizado para a obtenção das respostas (de entrevistas telefônicas para questionários on-line). Foi possível ganhar eficiência e aprimorar o acompanhamento das ações de melhoria, porém se perdeu a comparabilidade dos resultados com anos anteriores. Ainda passou a ser utilizada a nota média de satisfação dos clientes que nos têm como seu principal provedor de serviços bancários (novo conceito).

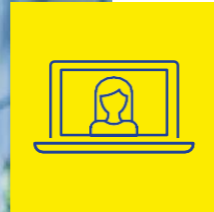
De forma geral, os atributos mais valorizados na composição do grau de satisfação estão relacionados à conveniência e à praticidade de canais de atendimento e soluções disponibilizadas, bem como ao relacionamento com o funcionário responsável pela conta. Os resultados, apresentados às áreas responsáveis pelo relacionamento com os clientes, gestores das redes de agências e de produtos, subsidiam a proposição de estratégias e ações de melhoria.

## Resultado da Pesquisa Canais Digitais

Os canais digitais obtiveram em 2018 satisfação de 84,53%, superior à meta de 83,18%.



Agência Sudoeste 105 em Brasília (DF)



## | Estratégia de Relacionamento PF

A estratégia de clientes Pessoa Física tem buscado aprimorar a rentabilização, sobretudo por meio de estruturas de relacionamento especializadas. Em 2018, mais 1,2 milhão de clientes passaram a receber os benefícios dos modelos de relacionamento digital.

Um dos objetivos é nos transformarmos no principal provedor de soluções para profissionais liberais e sócios dirigentes de empresas – estratégia que envolve mais de 3 milhões de clientes e não clientes identificados. Critérios específicos passaram a ser utilizados para limites de crédito e segmentação desse público, oferecendo atendimento especializado. No ano, a revisão dos limites de crédito proporcionou incremento de R\$ 127 bilhões disponíveis.

Também foi validada a estratégia de especialização de relacionamento com os clientes investidores. Ao fim de 2018 tínhamos 67 grupamentos, que reuniam mais de 27 mil clientes.

# 84,53%

## Resultado da pesquisa de satisfação Canais Digitais



## Destacamos outras realizações:



Brasília recebeu o primeiro Escritório Exclusivo Investidor, que presta atendimento diferenciado e especializado para mais 7 mil clientes.



Foi criada a gerência especializada para assessoria em investimentos, modelo que atende em 12 praças, contemplando 134 mil clientes com esse perfil.



No âmbito do Simulador de Investimentos, lançado em 2017 para dinamizar o fluxo de seleção e contratação de ativos financeiros, exibindo as principais informações para o investidor, foram realizadas 2,2 milhões de simulações (95% via autoatendimento, internet e *mobile*) em 2018, quando mais de 730 mil clientes utilizaram a ferramenta, contratando aproximadamente R\$ 2 bilhões (50% via *mobile*).



O aplicativo Minhas Finanças, que possibilita aos clientes acompanharem e gerenciarem seus orçamentos, contava, no fim de 2018, com mais de 6 milhões de usuários, com 937.323 orçamentos familiares criados e economia média estimulada por cliente de R\$ 1 mil.



Já no segmento de Agronegócios foram ampliadas as estruturas de atendimento próprio, passando de 84 mil clientes em 2017 para 156 mil clientes em 2018, avanço de 92,1%. Também foi promovida a centralização de clientes produtores rurais em agências com perfil adequado, o que beneficiou cerca de 27 mil clientes com perfil agro.

## Serviços sob Medida

### Custeio Digital

Aprimoramento do processo de contratação do Custeio Agro via App BB, que teve resultado expressivo com estratégia de apresentar novidades ao produtor rural.

### GeoMapa Rural

Aplicativo gratuito que permite a captura das coordenadas geodésicas das áreas agrícolas financiadas e a transmissão dessas informações diretamente ao banco de dados. Utilizada desde 2016, esta solução se aproxima da marca de 1 milhão de polígonos demarcados, com área acumulada de aproximadamente 40 milhões de hectares.

### Valoração Automática de Bens

Ferramenta que avalia automaticamente imóveis rurais e suas benfeitorias, já conta com 553 mil imóveis valorados, o que representa redução de custos de cerca de R\$ 135 milhões desde a sua implementação, em outubro de 2016.

### Investimento Agro Digital

Para que os produtores rurais encaminhem propostas de financiamento de aquisição de máquinas e equipamentos destinados às explorações agropecuárias.

### Ferramenta de Monitoramento de Safra

Divulga alertas de quebra de safra e diminuição da capacidade de pagamento do produtor.

### Comunicado de Perdas no Atendimento (Proagro)

Comunica perdas climáticas da lavoura segurada com o Proagro. A solução está em piloto em seis estados do País e já registrou 333 comunicados de perdas no segundo semestre de 2018.

Para a ampliação de negócios com não correntistas, avançamos com a expansão da Conta Fácil, processo de abertura de conta totalmente digital, efetuada no App para *smartphones*, que atingiu a marca de 2,7 milhões de contas abertas. Em 2018, contribuiu para esse desempenho 1,3 milhão de usuários com contas abertas pelo aplicativo (a expectativa para 2019 é de que sejam abertas 2,3 milhões de contas), com oferta de experiência totalmente digital na aquisição de produtos financeiros.

Esses números consolidaram a posição de liderança no segmento de contas digitais. A esses clientes é dispensado relacionamento inteiramente digital, com oferta de produtos em condições especiais e serviços exclusivos do canal, como o Minhas Finanças e a Plataforma de Benefícios. As seguintes ações contribuíram para o alcance das marcas de abertura de conta digital:



Contratação de cartão de crédito **Ourocard** por meio de **mobile** e do **Portal BB**, em jornada **100% digital**.



Disponibilização de contratação das linhas **BB Crédito 13º Salário Não Correntista/Carbonista INSS** pelo **terminal de autoatendimento**.



**Aumento da quantidade** de transações disponíveis **no App**.

A estruturação de modelo de relacionamento do Varejo é um marco para nós por reforçar a posição de Instituição referência em inovação e atendimento. A proposta foi construída sob os pilares de satisfação dos clientes e funcionários e a realização de negócios sustentáveis. A solução propõe a especialização do atendimento de forma integrada entre agências e escritórios, para garantir a excelência e a realização de negócios no canal de preferência do cliente. Assim, extrapola as barreiras geográficas, pois o cliente tem a conveniência de ser atendido adequadamente em qualquer agência, com simplicidade, agilidade e comodidade. Atualmente, cerca de 22% das agências se enquadram no novo modelo de relacionamento Varejo.





## Estratégia de Relacionamento PJ

No âmbito do modelo de relacionamento do Varejo PJ, somos o único Banco a oferecer as agências Empresa, especializadas em atender às necessidades das Micro e Pequenas Empresas. Os funcionários dessas unidades são capacitados para entender às particularidades do negócio e oferecer orientação financeira adequada para o crescimento sustentável dos clientes.

O atendimento é realizado em ambiente planejado para garantir conforto, privacidade e conveniência aos empresários. O número de unidades de negócios enquadradas no modelo somava 173 ao fim de 2018, o que correspondia a 3,7% do total espalhado pelo País. O modelo já beneficia mais de 350 mil clientes.



### Antecipação de Crédito ao Lojista 100% Digital

Os clientes podem contratar teto de Antecipação de Crédito ao Lojista (ACL) e travar o Domicílio Bancário diretamente pelo Gerenciador Financeiro, sem a necessidade de comparecer à agência para assinar o contrato de crédito.



### Projeto CIB-Corporate Investment Bank

O propósito é acompanhar os clientes com visão ampliada, considerando seu valor de mercado futuro e suas perspectivas de crescimento, no apoio financeiro e em outras parcerias, elevando a participação em operações de IPO e *follow on*. Essas ações visam, além de estabelecer vínculo com a companhia potencial, revelar-nos como parceiro estratégico em todos os seus movimentos de crescimento.



### Conta Fácil MEI 100% Digital

A solução BB Conta Fácil Microempreendedor possibilita aos Microempreendedores Individuais a abertura de conta, com fluxo totalmente digital e simplificado, por meio do aplicativo BB no *mobile*.

Até dezembro de 2018, foram abertas pelo App 25.756 contas. A transação permite contratar afiliação Cielo e acessar serviços como: débito automático, saques, depósitos, pagamentos, transferências, além do cartão de débito Ourocard Elo, que dá mais autonomia ao empresário.



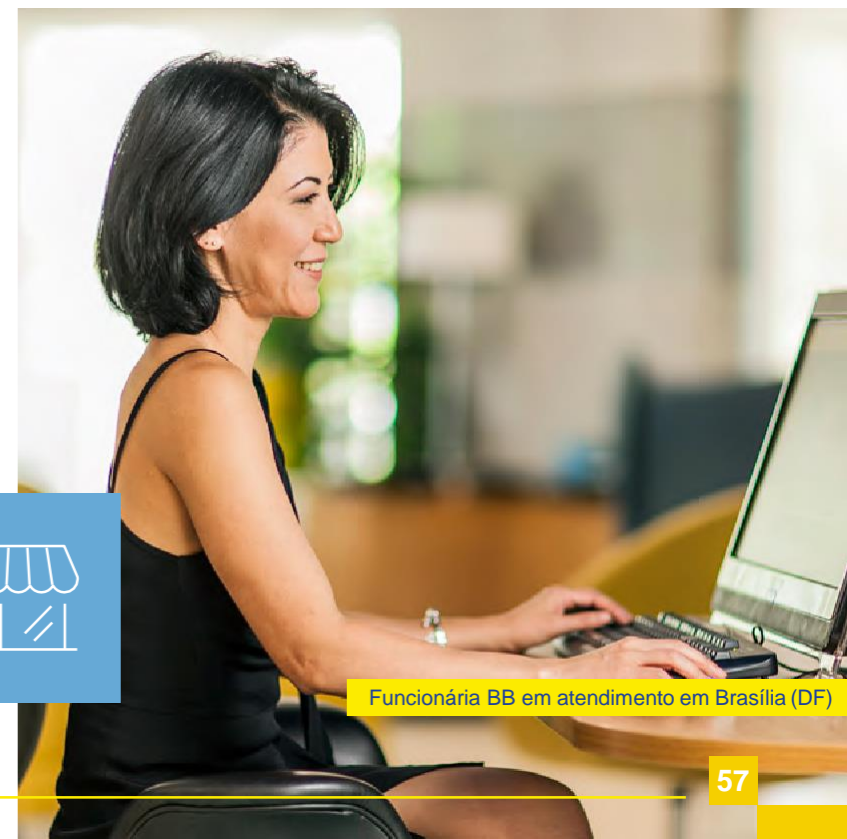
### Recebíveis Digital

No Gerenciador Financeiro é possível consultar todos os títulos em cobrança, pré-qualificados, e selecionar os que serão antecipados, de forma simples e ágil. Assim, o cliente tem mais autonomia para decidir o momento de antecipar seus recebíveis e efetivar a operação, sem ir à agência nem assinar documentos físicos.

## Estratégia de Relacionamento Governo

Entre as ações e os projetos com impacto relevante em 2018, destaca-se a revisão do modelo de relacionamento que promoveu a centralização da gestão do atendimento especializado e a ampliação do número de carteiras e de clientes atendidos, além do ajuste na alçada decisória, o que resultou em maior autonomia ao responsável direto pelo relacionamento com o cliente e agilidade nas negociações.

Entre os serviços do ano, foi implantada a “Recarga de Bilhete de Transporte”, que permite aos clientes efetuarem a tarefa, nas praças em que o convênio foi estabelecido, diretamente pelo App, WhatsApp ou pela página na internet. São efetuadas mensalmente uma média de 77 mil recargas, o que corresponde a aproximadamente 27% das recargas feitas em canais digitais (*web/mobile*).



+350 mil  
clientes atendidos nas  
agências Empresas



Funcionária BB em atendimento em Brasília (DF)

## Canais de Atendimento

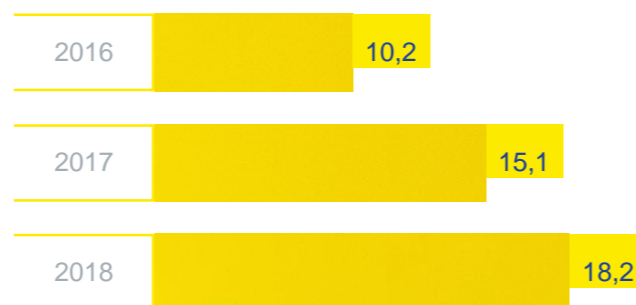
O App BB vem se firmando como principal canal de relacionamento com os clientes, responsável por mais de 60% de todas as transações realizadas: mais de 10 milhões de usuários únicos acessam o aplicativo mensalmente. Outro marco relevante é a avaliação da ferramenta pelas lojas de aplicativo: 4,5 para a plataforma Android e 4,7 para iOS, os melhores resultados entre todos os aplicativos de bancos e *fintechs*.

Para proporcionar uma experiência digital completa, reunimos, em uma área exclusiva, todas as vantagens e os benefícios de relacionamento para os clientes.

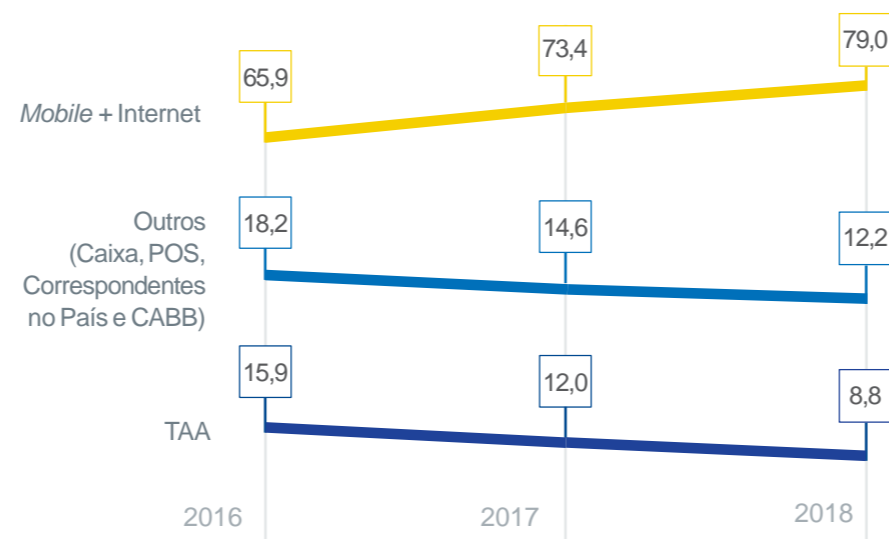
Do ponto de vista do atendimento, a Inteligência Artificial tem sido utilizada amplamente no relacionamento com clientes, por meio de *bots* de atendimento – assistentes virtuais que gerenciam conversas com os clientes. A solução é aplicada na oferta de serviços, contribuindo para proximidade e disponibilidade das interações nas redes sociais, prontidão do *chatbot* e a segurança da marca BB, com informações criptografadas de ponta a ponta.

A ideia é disponibilizar uma nova versão do App a todos os clientes, possibilitando consultoria financeira mais ativa e ampliação dos negócios concretizados por meio do atendimento digital.

## Número de Usuários do App (em milhões)



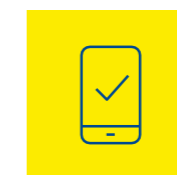
## Transações por Tipo (%)



## Atendimento BB nas Redes Sociais

Inovamos no atendimento em mídias sociais, com adoção de recursos avançados nos *bots* disponíveis no WhatsApp, Facebook, Messenger e Twitter. Um dos diferenciais é a possibilidade da realização de transações financeiras com transição entre atendimento virtual e humano no mesmo canal. O *chatbot* contribuiu para o ganho de eficiência no atendimento nas redes sociais.

## Resultados



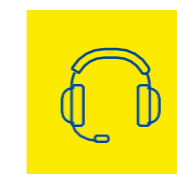
**70%** dos atendimentos resolvidos no primeiro contato



**1 milhão** de mensagens recebidas pelo WhatsApp



**122 mil** usuários atendidos pelo WhatsApp



Cerca de **800** atendimentos humanos solicitados por mês desde novembro

## Canais de Informações, Reclamações e Denúncias

Detemos canais para atender às demandas dos públicos de interesse e tratar de assuntos específicos, casos de descumprimento do Código de Ética e Normas de Conduta e denúncia de ilícitos de qualquer natureza, incluindo corrupção.

Os clientes contam com dois meios de atendimento: a Central de Relacionamento BB (CRBB) e o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). O primeiro é um canal telefônico destinado ao relacionamento com clientes e atendimento às demandas dos consumidores bancários, que tem como objetivo proporcionar soluções com qualidade, comodidade, rapidez e segurança; contribuir para a formação do resultado e apoiar a rede de agências no atendimento aos clientes e realização de negócios.

O SAC é um multicanal (telefone, internet e *mobile*), que tem como finalidade resolver as demandas do consumidor a partir de informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços. O escopo do SAC são demandas enquadradas na relação de consumo, independentemente do manifestante ser cliente. O SAC recebe e busca resolver a demanda já no primeiro contato (First Call Resolution – FCR), o que ocorre em mais de 90% dos casos.

Se a demanda do cliente não é solucionada nos canais de atendimento primários, os clientes podem acionar a Ouvidoria Externa. Em 2018, 99,20% dos demandantes procuraram os canais internos, como o SAC e a Ouvidoria, e apenas 0,80% buscaram o atendimento no Bacen.

O Canal de Denúncia de Ilícitos é o canal de comunicação para a recepção de denúncias de ilícitos criminais de qualquer natureza, tipificados no Código Penal ou em legislação criminal esparsa, relacionados às atividades do conglomerado prudencial do Banco do Brasil, ou outras informações que possam afetar a reputação dos Membros do Conselho de Administração - CA, detentores de participação qualificada (Resolução 4.122/12, art. 6º I), Presidentes, Vice-Presidentes e Diretores, nos termos da Resolução CMN 4.567, de 27 de abril de 2017.

Direcionado aos funcionários, estagiários, aprendizes e contratados, a Ouvidoria Interna recebe denúncias e reclamações sobre conflitos no ambiente de trabalho, desvios comportamentais, descumprimentos de normas internas e reclamações referentes aos processos de gestão de pessoas. Além disso, media a resolução de conflitos e avalia a ocorrência de comportamento reprovável. Constatada ocorrência grave, o caso é encaminhado para apuração, análise e julgamento pelo Controle Disciplinar, que delimita as participações, imputa as responsabilidades e define o tratamento e as consequências aos envolvidos.

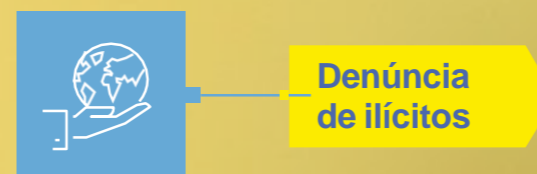
Dúvidas de investidores sobre ações, pagamento de dividendos e informações contábeis são tratadas pelo canal Fale com a URI.

## Relação entre: Públicos (Demandantes) vs. Canais de Atendimento

### Funcionários



### Sociedade



### Clientes



### Investidores

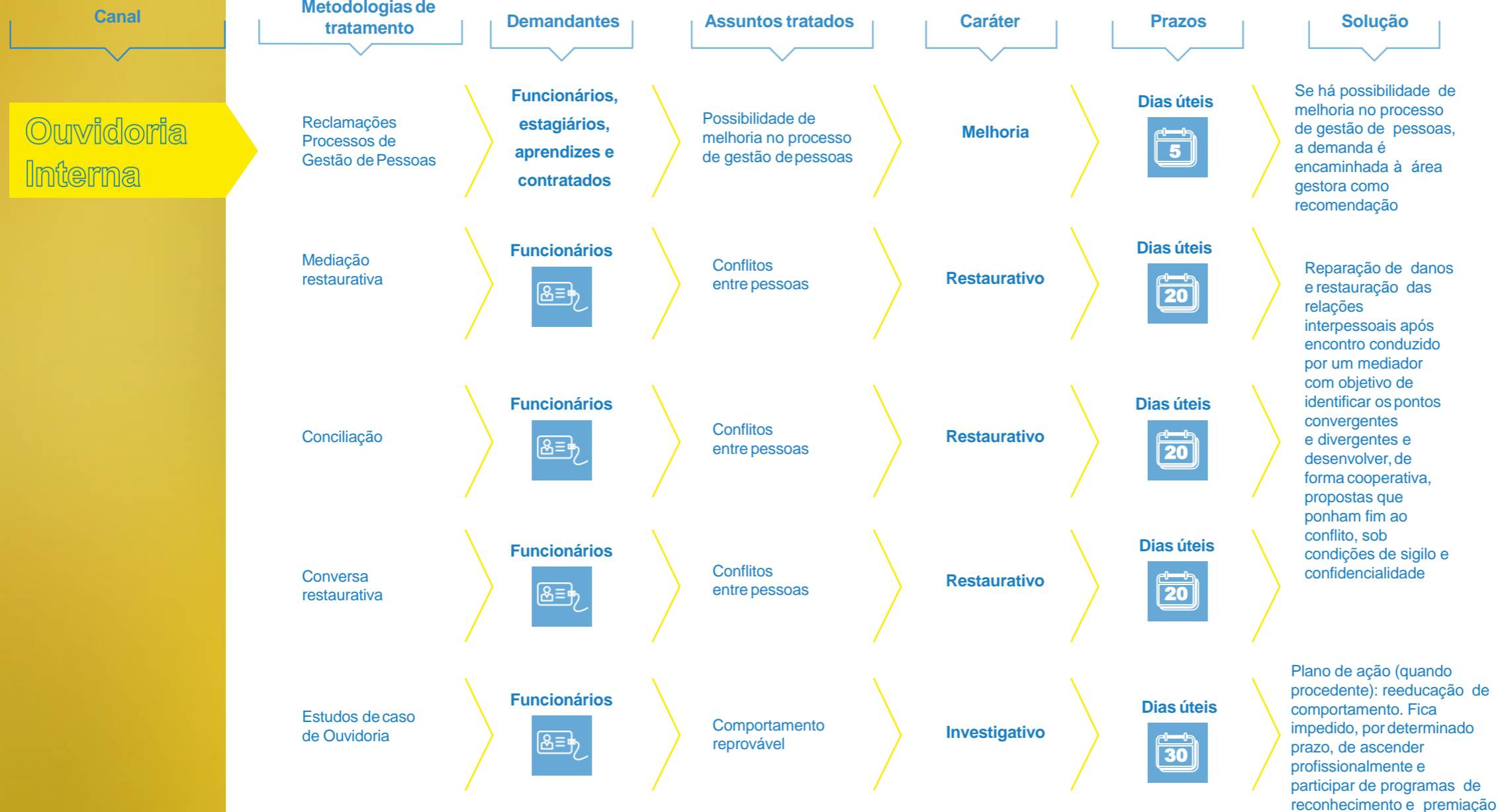


Saiba mais:

[Lei de Acesso à Informação](#)



## Relação entre: Públicos Internos vs. Canal de Atendimento



## Resultados

# 3.937

Total de  
demandas  
acolhidas entre  
denúncias,  
reclamações,  
elogios/  
sugestões e  
consultas

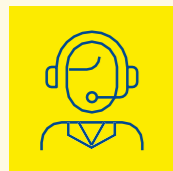
## Relação entre: Públicos Externos vs. Canais de Atendimento

Canal	Tipo de Atendimento	Demandantes	Assuntos tratados	Prazos
CRBB	Atendimento telefônico 	Clientes 	Informação ou dúvida, reclamação, cancelamento ou suspensão de contratos e serviços	A depender do tipo de demanda, podendo ser de pronto atendimento ou em até <b>5 dias úteis</b>
SAC	Atuação multicanal (0800, APF Internet, APF Celular, consumidor.gov, Reclame AQUI, CNJ, Facebook, Twitter, Fale Conosco no Portal BB)	Clientes 	Informação ou dúvida, reclamação, cancelamento ou suspensão de contratos e serviços	Prazo médio de atendimento é <b>inferior a 3 dias</b> . Em relação às mídias sociais o tempo médio de solução é <b>inferior a 24h</b> .
Denúncia de Ilícitos	Caso conste da denúncia a participação de funcionário membro do Comitê de Auditoria, Conselho de Administração, Conselho Diretor ou Conselho Fiscal é encaminhada cópia da denúncia ao Comitê de Auditoria	Sociedade e Clientes 	Receber denúncia de ilícitos de qualquer natureza, incluindo de corrupção	<b>A depender do tipo de demanda</b>
Ouvidoria Externa		Clientes 	Relações de consumo (reclamações não resolvidas nos canais de atendimento primário), eventuais fraudes ou descumprimento de normativos	<b>Dias úteis</b> 
Fale com a RI	Formulário no sitio da RI e Atendimento telefônico 	Acionistas / Investidores 	Dúvidas sobre as ações, pagamento de dividendos e informações contábeis	<b>Dias úteis</b> 



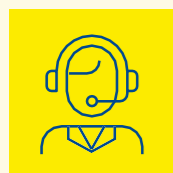
## Resultados

- Média de ligações mensais em **2018: 376 mil**, das quais **92,7%** solucionadas no **primeiro atendimento (FCR)**;
  - Prazo médio de solução em **2018: 1,25 dia útil** (incluindo demandas solucionadas em FCR);
  - Em outras demandas não resolvidas imediatamente, o prazo médio de solução foi de **2,2 dias úteis**;
  - Com relação às mídias sociais foram solucionadas aproximadamente **23,5 mil atendimentos mensais**;
- 
- **643** denúncias recebidas em 2018, classificadas como:
    - **26,75%** - Fraude, falsidade ideológica, estelionato, falsificação de documento, etc.
    - **23,33%** - Outros crimes
    - **18,04%** - Crime cibernético
    - **16,17%** - Corrupção
    - **5,29%** - Assédio sexual, discriminação, injúria, calúnia, difamação, crimes contra a honra, etc.
    - **10,42%** – Demais ocorrências
- 
- **47.654** ocorrências recebidas; e
  - Prazo médio em 2018: **6,6 dias úteis**.



# 794.257

Ocorrências SAC



# 80.104

Ocorrências Ouvidoria



# 32.450

Ocorrências Bacen

### Indicadores de Reclamações Bacen

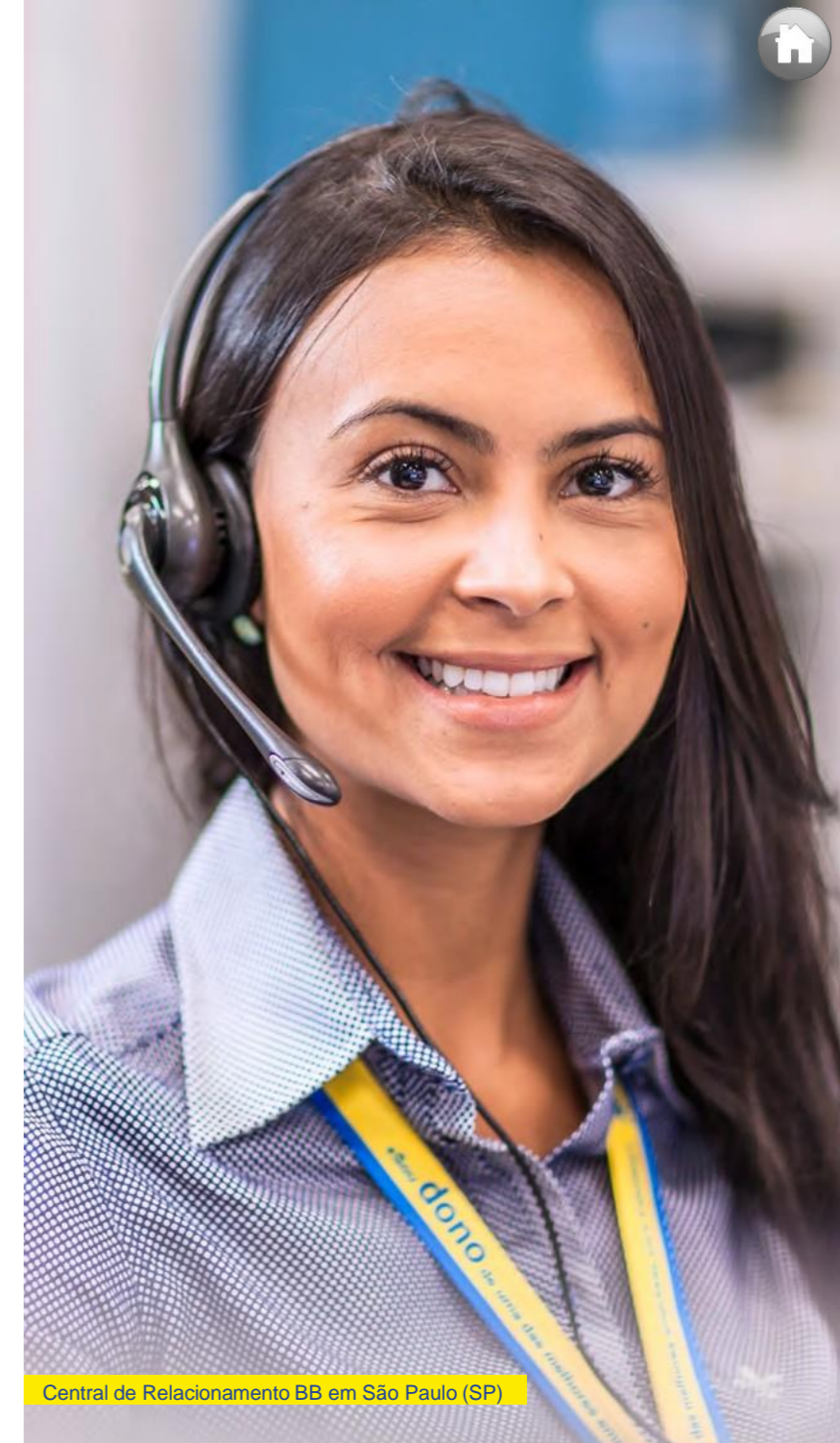
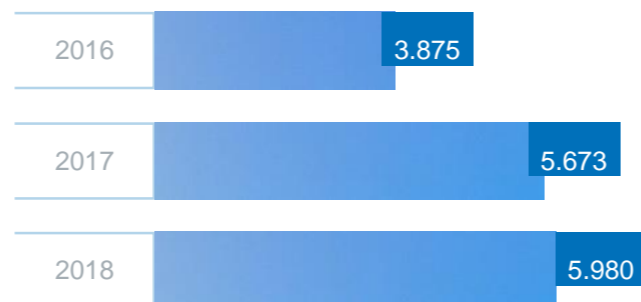
O Bacen realiza trimestralmente um *ranking* das reclamações das instituições com mais de quatro milhões de clientes. Em 2018, o BB figurou na terceira posição nos dois primeiros trimestres e em primeiro lugar nos dois últimos.

O objetivo é não figurar entre as quatro primeiras posições.

### Reclamações Recebidas



### Reclamações Consideradas Procedentes



Central de Relacionamento BB em São Paulo (SP)



## Participação dos intervenientes no processo decisório

Nossos públicos de interesses participam ativamente da construção de nosso modelo de gestão da responsabilidade socioambiental. Em 2016, realizamos um amplo processo de consulta aos nossos públicos de relacionamento, com a participação de 7.145 mil públicos de interesse, entre os quais 7.117 em consulta on-line e 28 por meio de entrevistas. Essa expressiva adesão permitiu a priorização dos desafios em sustentabilidade e a definição de ações para o nosso Plano de Sustentabilidade – Agenda 30 BB. Essas importantes contribuições capturadas também serviram como ponto de partida para a revisão da materialidade, realizada em 2018.

Anualmente, reportamos nosso desempenho socioambiental ao Conselho de Administração (CA). O conteúdo desse report tem como base o nosso resultado em índices de mercado em sustentabilidade como o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) a cada ano, além da prestação de contas das ações desenvolvidas no âmbito do nosso Plano de Sustentabilidade – Agenda 30 BB. Essas ações nos auxiliam no cumprimento dos desafios priorizados pelos diversos públicos de relacionamento.

Nossos públicos de interesse são envolvidos de forma periódica em diferentes momentos consultivos e decisórios, com destaque para a elaboração da Estratégia Corporativa BB e da Estratégia de Sustentabilidade BB.

### Estratégia Corporativa BB

No processo de Planejamento Estratégico 2019–2023, foram preservadas as premissas de participação ativa dos públicos de relacionamento, de visão da holding e de ênfase na experiência do cliente. Buscou-se, também, assegurar o alinhamento da Estratégia Corporativa Banco do Brasil (ECBB) com os demais documentos de nossa arquitetura estratégica, de forma que os objetivos estratégicos sejam desdobrados nos planos de negócios dos mercados, no planejamento das unidades e nas iniciativas e ações em todos os âmbitos de nossa organização.

No processo de formulação da ECBB 2019–2023, foram realizadas entrevistas presenciais com dirigentes (integrantes do CA e seus comitês de assessoramento, do CD e da Diretoria Executiva); *workshops* com funcionários de diferentes cargos e unidades, Diretores, integrantes do CD e do CA para discussão de cenários, construção da matriz SWOT e proposição de objetivos e mapa estratégico; pesquisa on-line com 26 mil funcionários para identificar pontos fortes e necessidades de aprimoramento; e pesquisa on-line com integrantes do CD e Diretores, para análise e priorização das incertezas; análise e discussão com analistas de mercado sobre o nosso desempenho e as perspectivas futuras; e sessões de trabalho com representantes de unidades estratégicas para formulação de indicadores e metas de longo prazo.

O processo de Planejamento Estratégico 2019–2023 contou com a percepção e as expectativas de nossos principais públicos de interesse. Os públicos de relacionamento interno (funcionários e dirigentes, conselheiros-diretores e de administração, bem como representantes de Entidades Ligadas ao Banco do Brasil – ELBB) foram entrevistados, responderam a pesquisas institucionais que abordaram tendências, incertezas e cenários da indústria financeira, e participaram de *workshops* de planejamento, ocasião em que puderam colaborar ativamente de discussões, propostas e decisões estratégicas. Para captura da percepção e expectativa dos clientes, foram utilizadas pesquisas de satisfação com diversos segmentos. Foram ainda considerados estudos de mercado acerca das tendências do comportamento do consumidor bancário. Já para aprimorar as discussões estratégicas, foram convidados analistas de mercado, os quais ponderaram e discutiram com o corpo diretivo temas relacionados ao nosso desempenho e às perspectivas futuras.

## Funcionários

O desenvolvimento e a retenção de talentos estão relacionados à continuidade dos negócios e ao valor de mercado. Assim, investir nesses aspectos é uma forma de nos mantermos competitivos no mercado, em um contexto de transformação digital e foco no cliente.

O planejamento e desenvolvimento da carreira dos funcionários foi estimulado por meio de ferramentas de gestão e programas corporativos de sucessão e ascensão profissional, com ações estratégicas relevantes, conciliando as estratégias organizacionais com as expectativas de crescimento profissional, tendo como base a ascensão pelo mérito, pela clareza e transparência e democratização de oportunidades.

Em 2018, diversas ações de gestão de pessoas foram adotadas, entre elas o Programa de Identificação de Talentos – Escriturários e Caixas e o Programa de Ascensão Gerência Média.

Para a retenção de talentos, também investimos na qualidade de vida, saúde e segurança, por meio do cumprimento dos pressupostos legais brasileiros, da observância de políticas internacionais, como as da Organização Internacional do Trabalho (OIT), e de boas práticas e padrões mundiais.

## Perfil do Quadro Funcional

As seleções e contratações externas, por meio de concurso público, são realizadas de acordo com a necessidade de pessoal identificada para cada região. O grau de qualificação é determinado com base nas exigências do cargo, mas considera a promoção da inclusão social.

### Quantidade de Funcionários Próprios e Estatutários por Contrato de Trabalho e Gênero <sup>(1)</sup>

	Masculino	Feminino	Total
2018 – CLT <sup>(2)</sup>	56.646	40.243	96.889
2018 – Estatutário	28	3	31

(1) O quadro de funcionários próprios não inclui funcionários em regime temporário.

(2) Contrato individual de trabalho regido pela Consolidação das Leis do Trabalho.

## Diversidade do Quadro Funcional

A maior proporcionalidade da representatividade de gênero e raça faz com que profissionais de origens, habilidades, experiências e pontos de vistas diferentes trabalhem juntos para atingir um objetivo. Atuar com pessoas com histórias de vida distintas expande visões, estimula a produtividade e influencia decisões mais acertadas de negócio. Isso torna as equipes mais fortes e preparadas para se adaptarem e conquistarem espaço em um mundo em transformação constante. Consequentemente, há reflexos no relacionamento com o cliente, gerando maior empatia dos funcionários para atuarem em diferentes contextos, aprimorando negócios.

As ações para promoção da diversidade no quadro funcional são garantidas pelas políticas gerais, pelo Código de Ética e pelas Normas de Conduta, além de normativos dos programas de ascensão profissional que contemplam ações pró-equidade de gênero nos recrutamentos e seleções internas.

Somos signatários e certificados em diversos programas que valorizam a diversidade. Em 2018, aderimos aos Padrões de Conduta para Empresas no enfrentamento à discriminação de pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e intersexuais da ONU e à Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial e de Gênero da Faculdade Zumbi dos Palmares. Veja mais em: [Sítio de Sustentabilidade](#)

Também amadurecemos os dispositivos e as ações em prol da equidade de gênero, no sentido da conscientização, responsabilização e construção orgânica da representatividade interna. Estão em curso, no âmbito do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, ações afirmativas de gênero nos programas corporativos de ascensão profissional. O Programa Liderança Feminina foi lançado para identificar barreiras, mapear a prontidão organizacional para a mudança e criar a cultura de equidade. Foram estabelecidas metas corporativas para nomeação de mulheres em cargos de primeira gestora em Unidades de Negócios.

Diversidade <sup>(1)</sup> (número de funcionários)	2017	2018	
	Qtd	Qtd	% em Relação ao Quadro Total
Pretos	2.790	2.795	2,88
Pardos	19.665	19.395	20,02
Indígenas	199	176	0,18
Pessoas com Deficiência	1.571	1.646	1,70
<b>Total</b>	<b>24.225</b>	<b>24.012</b>	<b>24,78</b>
<b>Total BB</b>	<b>99.161</b>	<b>96.889</b>	

(1) autodeclaração

Mais informações sobre estatísticas da composição do quadro de pessoal no **Anexo GRI** do:

[Relatório Anual](#)



## Satisfação do Funcionário

O monitoramento sistemático do clima organizacional, da satisfação e do engajamento permite avaliar a qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho, que engloba conflitos e pontos críticos, fracos e fortes, delineando caminhos para compreensão de questões ligadas às causas da rotatividade, do absenteísmo, da desmotivação, da queda de produtividade e da retenção de talentos, entre outras.

O diagnóstico de cultura organizacional representa o cenário interno e é um dos elementos considerados/analísados na definição dos direcionadores.

Em 2017, após a revisão da estratégia de pesquisas por nossa área de comportamento organizacional, aplicou-se anualmente apenas a Pesquisa de Clima e Engajamento Organizacional, por meio da qual os resultados dos seguintes indicadores foram obtidos:



### Percentual de Funcionários Satisfeitos:

obtido desde 2003, na Pesquisa de Satisfação no Trabalho.



### Percentual de Funcionários Engajados:

instituído em 2017 com a adoção do instrumento de Clima e Engajamento Organizacional. No entanto, como engajamento já era uma dimensão da Pesquisa de Satisfação no Trabalho em 2015, é possível manter a série histórica.



### Médias das dimensões que compõem o clima organizacional (Autonomia e Inovação, Estilo de Gestão, Relacionamento entre Colegas e Valorização):

médias obtidas desde 2010 com a implementação da Pesquisa de Clima Organizacional.

O aumento do percentual de funcionários satisfeitos pode ter sido influenciado pelas mudanças culturais ocorridas internamente no último ano. Vivemos um período de maior proximidade entre o Conselho Diretor e as unidades, de maior liberdade de expressão, respeito à diversidade e valorização dos funcionários.

Ainda, o aumento da participação de funcionários na pesquisa foi influenciado por campanha de comunicação convidando-os a responder à pesquisa.

Outras iniciativas e instrumentos para melhoria do clima e da satisfação dos funcionários realizados em 2018:

- Oficina Gestão do Clima Organizacional, com mais de 850 gestores capacitados em treinamento presencial;
- Curso O Clima e Você, oferecido aos funcionários por meio do portal da UniBB, e com 24.559 conclusões;
- Metodologia Desenvolvendo o Clima Organizacional, com envolvimento de 1.586 funcionários; e
- Roteiro para Melhoria do Clima Organizacional (encontros para análise da Pesquisa de Clima e Engajamento Organizacional e estruturação de planos de ação), que contaram com a participação de 332 profissionais.

Pesquisa de Clima e Engajamento Organizacional	2016	2017	2018	Meta para 2018	Meta para 2019
Percentual de Funcionários Engajados	64,5	60,6	77,6		
Feminino	62,5	58,3	77,3	64,5	78,0
Masculino	65,9	62,2	77,8		
Percentual de Funcionários Satisfeitos	82,3	79,2	83,6	80	83,6
Cobertura da Pesquisa (% do total de funcionários)	56,0	58,8	67,7	– <sup>(1)</sup>	68,0

(1) A meta para cobertura da pesquisa foi estabelecida a partir de 2019.

## | Carreiras e Sucessão

### Educação Corporativa

A educação corporativa é um recurso estratégico para alcançarmos o propósito e os objetivos, além de reforçar os valores organizacionais. Para que as soluções educacionais oferecidas contribuam efetivamente com o desenvolvimento dos funcionários, nosso sistema de educação corporativa está estruturado em quatro subsistemas inter-relacionados: Diagnóstico de Necessidades de Treinamento, Planejamento Educacional, Implementação e Avaliação de Resultados das Ações Educacionais.

É no Diagnóstico e na Análise de Necessidades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa que foram avaliadas as competências profissionais a serem desenvolvidas aderentes à estratégia corporativa e as lacunas de desempenho, assim como estabelecidos os resultados de negócios esperados com a realização da ação educacional. Em 2018 foram recebidas 70 demandas para desenvolvimento de iniciativas, das quais 40 resultaram em capacitações aderentes à estratégia corporativa em uma ou mais perspectivas. Foram avaliados os resultados das ações de capacitação por meio do Sistema Integrado de Avaliação de Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (SIAP), cuja finalidade foi disponibilizar informações abrangentes e confiáveis para a tomada de decisão e melhoria das ações, do desempenho de educadores e de funcionários treinados, dos resultados organizacionais e da alocação de recursos.

A última avaliação de impacto no trabalho foi realizada em 2018 para o curso presencial Oficina Gestão de Carteira de Clientes Micro e Pequena Empresa, concluído por 4.756 funcionários e considerado muito importante na estratégia corporativa e no plano de negócios desse segmento de clientes. O resultado da avaliação demonstrou que o treinamento no trabalho apresentou ótimo nível de aprimoramento em desempenhos específicos. Os desempenhos dos funcionários foram constantes e superiores às perspectivas avaliadas, em relação aos que não realizaram o treinamento.

Em setembro, foi iniciada a ação de capacitação direcionada a mais de 6 mil gerentes de relacionamento que atuam em carteiras digitais e remotas. Trata-se do Programa Relaciona-e, com abordagem inovadora para auxiliar no desafio de construir um relacionamento sustentável com clientes, em meio a um contexto de transformação digital. Essa foi uma das soluções propostas para aprimorar nosso atendimento, pois a pesquisa de experiência do cliente vem refletindo necessidades de aprimoramento.

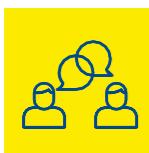


Funcionários em treinamento – GEPES Brasília (DF)

A seguir estão descritos os resultados parciais positivos nos negócios com os clientes que estão sendo trabalhados por meio do programa:



Para os clientes Micro e Pequena Empresa houve evolução na margem de contribuição de R\$ 123 mil em dois meses (setembro e outubro), considerando uma base de 3.660 clientes, o que representa incremento expressivo de 11,7% na comparação com o crescimento geral das carteiras MPE Remotas, de 2,3% no mesmo período.



Em relação aos clientes Pessoa Física, entre outubro e meados de dezembro, para uma base de 55.713 clientes, ocorreu contato entre o gerente de relacionamento com 67% do público-alvo, e a taxa média de conversão dos contatos em negócios foi de 12%, o que representa nível de efetividade satisfatório comparativamente aos desempenhos históricos. O volume total de crescimento de margem de contribuição no grupamento de clientes-alvo foi da ordem de R\$ 764 mil, o que reflete a efetividade das ações.

### Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB

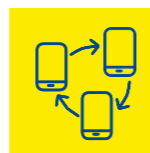
Ofertamos ações educativas na modalidade presencial, em diversas localidades brasileiras, e na modalidade a distância. O catálogo de cursos on-line é composto por mais de 670 soluções educacionais, em diversos formatos e com ambientes colaborativos. Desde o lançamento do Portal, em 2013, já foram concluídos mais de 15 milhões de conteúdos, dos quais 5,1 milhões em 2018. Já no aplicativo UniBB *Mobile*, foram mais de 1,7 milhão de logins nos últimos três anos, sendo 800 mil somente em 2018.

É disponibilizado ainda o Portal UniBB Família, destinado aos funcionários da ativa e seus dependentes e funcionários aposentados, que concentra conteúdos educacionais diversos. O canal encerrou 2018 com 146.372 dependentes ativos cadastrados.

Ações específicas para gestores são outro foco da UniBB. Desde o lançamento das Trilhas de Liderança, em junho de 2017, houve mais de 33,8 mil participações de funcionários – mais de 29,8 mil em 2018. Foi conduzida ainda, estratégia específica para o desenvolvimento de competências direcionadas ao pensar e agir digital, que engloba as seguintes iniciativas:



Entre agosto de 2017 e outubro de 2018, 38 Vice-Presidentes, Diretores e Gerentes Gerais de unidades estratégicas realizaram estágios no Vale do Silício, visitando empresas, universidades e incubadoras e dialogando com investidores.



Trilha de aprendizagem sobre Transformação Digital, composta por 35 soluções educacionais com conteúdos técnicos e comportamentais. Mais de 62 mil funcionários já acessaram essa Trilha.



# +670

**Soluções educacionais na UniBB,  
disponíveis em diversos formatos  
e com ambientes colaborativos**



# +29,8 mil

**Participações de  
funcionários nas  
Trilhas de Liderança**

### Investimento na Formação de Líderes

- Programa Mentoria Rede Varejo, cujo objetivo é desenvolver competências gerenciais nos pilares Pessoas, Processos e Negócios, com ênfase na valorização das relações interpessoais. Mais de 200 administradores em primeira investidora se beneficiaram da troca de experiências e conhecimentos com gestores mais experientes e com níveis de excelência em suas atuações;
- Programa de Mentoria aTUAção – Jornada do Líder Inspirador, tendo Superintendentes regionais como mentorados e Gerentes Executivos como mentores. O programa focou no desenvolvimento de competências críticas por meio de sessões de mentoria realizadas ao longo de oito meses;
- Programa Liderança Feminina, que tem como objetivos: identificar os fatores que têm impossibilitado a ascensão feminina, disseminar a cultura de equidade de gênero e desenvolver as competências da liderança feminina; e
- Lançamento da Trilha Estratégia e Planejamento, composta por dez cursos, que abordam temas como: Pensamento Estratégico, Planejamento, Experiência do Cliente, Liderança e Resultado.



Foi realizada também a Oficina Atendimento e Vendas no Varejo, com o objetivo de aplicar premissas de atendimento de excelência em situações simuladas. Mais de 10 mil funcionários participaram do treinamento em 2018.

A capacitação dos funcionários se dá ainda por meio de bolsas de estudo. Em 2018 foram concedidas 3.783 bolsas, distribuídas nos seguintes programas:



No total, ao término de 2018, estavam em andamento 6.650 bolsas de estudo, beneficiando funcionários de todos os níveis da Organização.

## DesEnvolVer

Desde 2017 é mantido o Game DesEnvolVer, cujo objetivo é capacitar, em competências de liderança, funcionários que ainda não assumiram funções gerenciais, além de fortalecer o protagonismo. Em 2018 foi lançada a segunda edição, denominada Game DesEnvolVer – Jornada Transformação Digital, composta por desafios e missões e estruturada em três fases:

- 1ª A Transformação Digital e o Mundo (34.334 participações).
- 2ª A Transformação Digital e o BB (26.708 participações).
- 3ª A Transformação Digital e as Relações com o cliente (25.525 participações apuradas até dezembro. A fase está prevista para ser finalizada em janeiro de 2019).

Nas fases, os conteúdos são abordados em diferentes formatos e recursos: cursos auto instrucionais, atividades colaborativas, videoaulas, fóruns de discussões, blog e infográficos. O participante é incentivado também a buscar um “Oráculo” – colega que poderá atuar como mentor para auxiliá-lo na jornada.

<b>Capacitação</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
horas mínimas de capacitação anual por funcionário	34	34	30 <sup>(1)</sup>	30 <sup>(1)</sup>
percentual de funcionários que cumpriram a quantidade de horas mínimas de capacitação anual	92,00	91,05	94,15	-
meta de percentual de funcionários que devem cumprir a quantidade de horas mínimas de capacitação anual	90	90	90	90

(1) As 30 horas de treinamento contemplam as soluções educacionais disponíveis no catálogo UniBB, presenciais e a distância. Os funcionários são orientados a utilizar parte dessas horas para realização de cursos considerados estratégicos, no ano, para sua área de atuação”.

A cultura de sustentabilidade é disseminada por meio de treinamentos em diversas frentes. Uma delas é a Trilha da Sustentabilidade, disponibilizada na UniBB e que reúne em um ambiente todos os conteúdos de capacitação de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE) e Desenvolvimento Sustentável. Em 2018, foram realizadas 297 mil horas de treinamentos pelos funcionários. Outra frente se refere à Certificação em RSAE, cuja prova é disponibilizada semestralmente aos funcionários inscritos no Programa de Certificação Interna em Conhecimentos. Em 2018, 56.968 funcionários estavam certificados em conhecimentos de RSAE.

<b>Investimento em Programas Corporativos de Desenvolvimento e Retenção de Talentos (R\$ milhões)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
valores investidos	97,4	102,2	101,9

### **Ascensão Profissional**

As ações de ascensão profissional contribuem para a identificação e retenção de talentos e, conseqüentemente, a efetividade do programa sucessório, sempre considerando a equidade de gênero e raça. Entre elas, destacam-se:

- Programa Certificação de Conhecimentos, que atesta o nível de conhecimento dos funcionários em determinados temas, como Agronegócios, Atendimento Bancário, Controles e Risco Operacional, Segurança, Crédito, Marketing, Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Terrorismo, Desenvolvimento Sustentável, Tecnologia da Informação, entre outros afeitos às atividades e mercado bancários, visando subsidiar processos de ascensão profissional e consolidar nosso sistema de educação corporativa;
- Programa de Capacitação para Diretoria Executiva e Conselhos de Administração e Fiscal, com a disponibilização de catálogo com cursos sobre os temas Governança Corporativa, Ambiente de Negócios, Relacionamento com o Cliente, Gestão para Resultados e Gestão da Inovação, além da Trilha alta administração; e
- Oficina Gestores em Primeira Investidura, que oferta diplomação e formação de gerentes nomeados como primeiros gestores das agências.



# 297 mil

**Horas de treinamentos realizados pelos funcionários na Trilha da Sustentabilidade**

Programas Ascensão Profissional – Executivos e Gerentes no Exterior, Gerentes de Soluções, Superintendentes Regionais, com ações para aprimorar as competências necessárias aos ocupantes das respectivas funções. Em 2018, no âmbito dos programas corporativos de ascensão profissional, foi realizado ainda:

- Programa Ascensão Profissional Superintendente Regional Varejo e Empresarial, com 777 funcionários inscritos, desses, 42 foram aprovados e qualificados. Com relação ao público feminino, 40% das 20 candidatas avaliadas obtiveram a qualificação;
- Programa Ascensão Profissional Gerência Média, com inscrição de 13.429 funcionários, dos quais 611 candidatos foram qualificados para o Banco de Talentos;
- Programa de Identificação de Talentos – Escriturários e Caixas, em que foram emitidos 4.114 certificados para 2.680 funcionários identificados;
- Programa de Identificação de Talentos em *Analytics*, com inscrição de 3.718 funcionários, dos quais 129 foram qualificados; e
- Programa Ascensão Profissional Primeira Investidura e Gerências Especializadas, iniciado em 2018, com 19.866 inscrições.

# 75.826

## Planos de Desenvolvimento de Competências (PDC) foram desenvolvidos

### Programa de Certificação de Conhecimentos

Criado em 2006, tem como objetivo reconhecer e atestar os conhecimentos dos funcionários, em áreas consideradas estratégicas, com dois certames por ano, atingindo média de 45 mil inscritos por certame. As certificações obtidas têm validade de cinco anos. Em 2018, já com todos os 16 temas aplicados no modelo de provas computadorizadas, o número de certificações obtidas foi 192.151. Com isso, a média foi de 2,3 certificações obtidas por funcionário participante do certame.

### Avaliação de Desempenho

Por meio da Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados (GDP), é realizado semestralmente avaliação de desempenho dos funcionários, mensurando a contribuição deles para o alcance de resultados, sendo consideradas duas dimensões: Competências e Metas.

Na dimensão Competências, os funcionários são avaliados em cada uma das perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, e Socioambiental), com base em competências profissionais. Na dimensão Metas, são avaliadas as entregas de resultados e os prazos acordados. Assim, a avaliação de desempenho é utilizada para subsidiar programas de retribuição variável e ações de capacitação, além de poder ser adotada como critério objetivo para a dispensa de função por desempenho insatisfatório.

Com base nas necessidades de aprimoramento identificadas e por considerar as aspirações de carreira, os funcionários são orientados na elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC), de adesão voluntária. Em 2018, foram desenvolvidos 75.826 planos, 45,2% mais que no último ciclo.

Os resultados das avaliações, que permitem identificar lacunas de competências e necessidades de capacitação, subsidiam os demais subsistemas de Gestão de Pessoas: Bolsas de Estudos da UniBB, Programa de Desempenho Gratificado, Recrutamento e Seleção Interna, Ascensão Profissional e Sistema Automático de Concorrência à Remoção (SACR).

Avaliação de Desempenho <sup>(1)</sup>	2016	2017 <sup>(2)</sup>	2018
número de funcionários avaliáveis	107.114	97.354	95.047
número de funcionários que passaram por avaliação de desempenho	106.772	97.023	95.000
percentual de funcionários que passaram por avaliação de desempenho	99,68	99,66	99,95

(1) Flutuação decorrente de eventuais ausências maiores que 90 dias em cada ciclo de avaliação, além de variações da quantidade de profissionais do corpo funcional.

(2) Dados de 2017 publicados no último Relatório de Gestão não contemplavam as informações do ciclo do 2º semestre de 2017.

OBS.: a razão pela qual, no relato anterior, o número de funcionários avaliados era superior ao número de funcionários avaliáveis é que os dados seguiam conforme as definições: Funcionários avaliáveis: total de funcionários habilitados para receber avaliação de desempenho na GDP, ou seja, funcionários que trabalharam no mínimo 90 dias no semestre. Funcionários que passaram pela avaliação de desempenho: total de funcionários que em algum momento do ciclo foram considerados avaliáveis, ainda que posteriormente (dentro do ciclo) tenham passado para a condição de “não avaliável”.

O Radar do Gestor é um sistema de acompanhamento do desempenho dos gestores, que oferece informações a partir da consolidação de resultados obtidos em sistemas de avaliação ou bases de dados corporativas. O desempenho é acompanhado com base nas dimensões Negócios e Clientes, Processos, Pessoas e Sustentabilidade, que agregam indicadores variáveis de acordo com o público-alvo. Em 2018, foi certificado 99,98% de um público de 4.342 Gerentes Geral e Gerente de Negócios da rede Varejo.

Os indicadores vigentes no Radar consideram diversos aspectos socioambientais nas práticas negociais e administrativas, a exemplo das operações de crédito e investimentos, e capacitação dos funcionários. O indicador Sustentabilidade, que está presente em todos os públicos, é composto pelos eixos Cultura RSA Empresarial, Eco eficiência e Negócios Sociais, que estimulam a realização de negócios que apoiam diretamente o desenvolvimento sustentável do País.

## PDG

O Programa de Desempenho Gratificado é uma premiação vinculada ao resultado e ao desempenho dos participantes em indicadores de gestão e de resultado, de maneira alinhada aos objetivos estratégicos. Com um público participante de 81 mil funcionários (que corresponde a 83,6% do total de funcionários) no 1º semestre de 2018, o PDG contemplou mais de 22 mil funcionários, que receberam premiações entre 25% e 100% do piso salarial da função avaliada no período. A partir do 2º semestre de 2018, a premiação contemplou 25 mil funcionários e passou a ser paga até 50% em ações do BB (BBAS3).

## Remuneração

Os programas de Remuneração Variável e Premiação têm como propósito maximizar o engajamento dos funcionários e os resultados. A ampliação de critérios socioambientais e de desempenho individual evidencia aos funcionários a importância atribuída ao tema, com repercussão nos programas de recompensa e reconhecimento. Espera-se, assim, que os resultados para os acionistas sejam impactados positivamente e de forma sustentável.

Todas as recompensas (salários, participação nos lucros e premiações) estão em permanente processo de aperfeiçoamento, de acordo com o cenário e a estratégia para o período. Elas são garantidas pelo Estatuto Social e pela Política Específica de Remuneração de Administradores, além de seguirem a legislação federal. Conforme exigência legal, ratificamos com as entidades representativas dos empregados o Acordo Coletivo sobre Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), em que são apresentados os critérios de elegibilidade ao programa e as definições para o seu acionamento, distribuição e pagamento.

A PLR prevê a distribuição de parcelas fixa e variável, sendo que esta última está condicionada ao desempenho das unidades em que os participantes atuaram ao longo do período apurado. A aferição do desempenho das unidades se dá por meio de ferramentas corporativas, entre elas o Acordo de Trabalho (ATB) – modelo de avaliação de desempenho, que tem como base os objetivos propostos na Estratégia Corporativa. A remuneração variável dos funcionários das Unidades Estratégicas, Táticas e Operacionais também está vinculada ao ATB e inclui indicadores relacionados ao uso eficiente de recursos (água, energia e papel) e à ampliação do envolvimento em causas sociais e voluntárias.

A remuneração dos funcionários corresponde à soma das verbas pessoais e, quando é o caso, das verbas vinculadas ao exercício de funções. As verbas pessoais são calculadas individualmente e, se acionadas, passam a ser irredutíveis, variando de um funcionário para outro em virtude da carreira, do histórico de funções/comissões e da data de posse. As verbas vinculadas ao exercício de funções apresentam valores definidos conforme as atribuições, o nível hierárquico, a complexidade, a praça, o grupamento e outros fatores vinculados a cada função/comissão e podem, portanto, ser extintas ou alteradas em qualquer tempo.



Para proporcionar remuneração compatível com as dos principais concorrentes e das demais instituições financeiras, utiliza-se estudo dos equilíbrios salariais interno e externo.

O interno considera a escala de remuneração para as funções e cargos integrantes da estrutura organizacional. Além disso, são observadas as atividades, as responsabilidades, a amplitude de comando e demais fatores vinculados às funções/cargos/comissões.

Para a avaliação do equilíbrio externo, é utilizada como parâmetro a pesquisa anual de remuneração da Consultoria Mercer Human Resource relativa ao segmento bancário, edição 2017.

O último Acordo Coletivo de Trabalho sobre Participação nos Lucros ou Resultados (ACT/PLR), assinado em 2018, tem vigência de dois anos. Portanto, para o exercício de 2019, não há previsão de ajustes.

## | Saúde, Segurança e Bem-Estar

A estratégia de promoção do bem-estar dos funcionários engloba ações na área de saúde ocupacional, segurança e qualidade de vida no trabalho, o que demonstra a aplicação prática de responsabilidade socioambiental. Na Política de Gestão de Pessoas, aborda-se, entre outros temas, a promoção da qualidade de vida no trabalho, priorizando a saúde e segurança e considerando o indivíduo em suas dimensões biológica, psicológica e social.

As ações estratégicas são executadas pela Rede de Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (Sesmt), que conta com 143 profissionais (engenheiros, técnicos de segurança do trabalho, médicos, enfermeiros e auxiliares de enfermagem) com equipes em todos os estados.

As unidades com até 100 funcionários dispõem de um Responsável pela Prevenção de Acidentes (RPA) e as acima de 100 funcionários, são constituídas Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (Cipa). Tanto o RPA como a Cipa são compostos por profissionais treinados com a finalidade de atuar na prevenção de acidentes do trabalho e/ou doenças ocupacionais no âmbito do prédio onde estão instalados. Dessa forma, 100% dos funcionários estão representados nas comissões de saúde e segurança no trabalho. Também há formação e implantação de Grupos de Abandono (Gruas) para atuação em situações emergenciais.

Em sintonia com o processo de melhoria contínua, foi publicada no exercício a política de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), como item da Política de Gestão Pessoas; e realizada a reavaliação e o aprimoramento dos indicadores de SST (em fase de implementação), na qual definiu-se meta para o absenteísmo por motivo de saúde.

As equipes estaduais de profissionais SST realizam visitas anuais às unidades, conforme previsto no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, com foco na prevenção de riscos químicos, físicos e biológicos no ambiente de trabalho. A partir dessa vistoria, é possível identificar a eventual exposição do trabalhador a riscos. São mensuradas ainda as variáveis ambientais: ruído, iluminação, umidade e temperatura.

Tradicionalmente, investimos na capacitação para prevenção de riscos relacionados ao trabalho e à saúde ocupacional. Nesse sentido, foi realizado a Trilha de Aprendizagem Saúde e Segurança no Trabalho, composta por soluções educacionais sobre riscos ocupacionais no trabalho, legislação trabalhista e previdenciária, ergonomia, saúde e qualidade de vida. O curso Ergonomia e Orientações Posturais beneficiou, de setembro de 2015 a dezembro de 2018, 69.902 pessoas. Somente em 2018, 2.233 pessoas foram favorecidas. Por meio da Trilha Bem-Estar, disponível no Portal UniBB, busca-se conscientizar os funcionários a adotarem estilo de vida mais saudável a partir de 18 soluções educacionais que contemplam temas como: Nutrição e Saúde, Sobrepeso e Obesidade, Risco Cardiovascular, Estresse e Qualidade do Sono, Gestão do Tempo, Gestão de Conflitos, Resiliência, Organização e Ergonomia (orientações profissionais).





Também foram promovidas ações visando minimizar os riscos/problemas de saúde por meio do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Análise Ergonômica dos Postos de Trabalho (AET), campanha de vacinação contra o vírus influenza, investigação de doenças relacionadas ao trabalho e estudo epidemiológico do absenteísmo por doença.

	2016	2017	2018 <sup>(1)</sup>	Meta para 2019
funcionários vacinados contra a gripe (%)	67,20	60,40	66,62	66,00

(1) A meta de 2018, de 61%, foi alcançada e utilizada como base para o cálculo da meta 2019. A vacinação é voluntária e a adesão depende de fatores externos.

Em 2018, foi aprovada a reformulação do programa QVT, com ampliação e diversificação de ações, com impacto nas saúdes física e mental. Foram criados quatro pilares: práticas de qualidade de vida; ações institucionais (exemplo: concursos de alimentação saudável, apoio a eventos e práticas esportivas, programa de gerenciamento de estresse); reconhecimento das melhores iniciativas; e suporte às ações de segurança e saúde.

Com base na regulamentação do teletrabalho, introduzida na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estuda-se ampliar o piloto de atuação remota e voluntária, adotando como premissa a priorização de mulheres, de pessoas com deficiência (PCD) e em

reabilitação profissional após afastamento por licença-saúde. Na primeira fase do piloto, 98% dos que participaram aprovaram o projeto, que confere ganhos em qualidade de vida e em redução da emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE).

O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), por meio de exames ocupacionais (admissional, periódico, retorno ao trabalho) identifica o perfil epidemiológico dos funcionários, que baliza a elaboração de ações de prevenção de riscos/problemas de saúde.

O Exame Periódico de Saúde (EPS) tem por objetivo rastrear precocemente o adoecimento do trabalhador, seguindo protocolos das doenças mais incidentes por faixa etária e gênero. Em 2018, foram realizados 97.011 EPS, dos quais 56.840 por homens e 40.171 por mulheres. Além da consulta com médico do trabalho, de acordo com idade e gênero, os profissionais passam por exames complementares.

No Programa de Checkup Médico para Primeiros Gestores, foram ampliados os cuidados de atenção à saúde acrescentando ao protocolo do EPS avaliação cardiológica, oftalmológica e exames complementares, beneficiando aproximadamente 4.500 gestores.

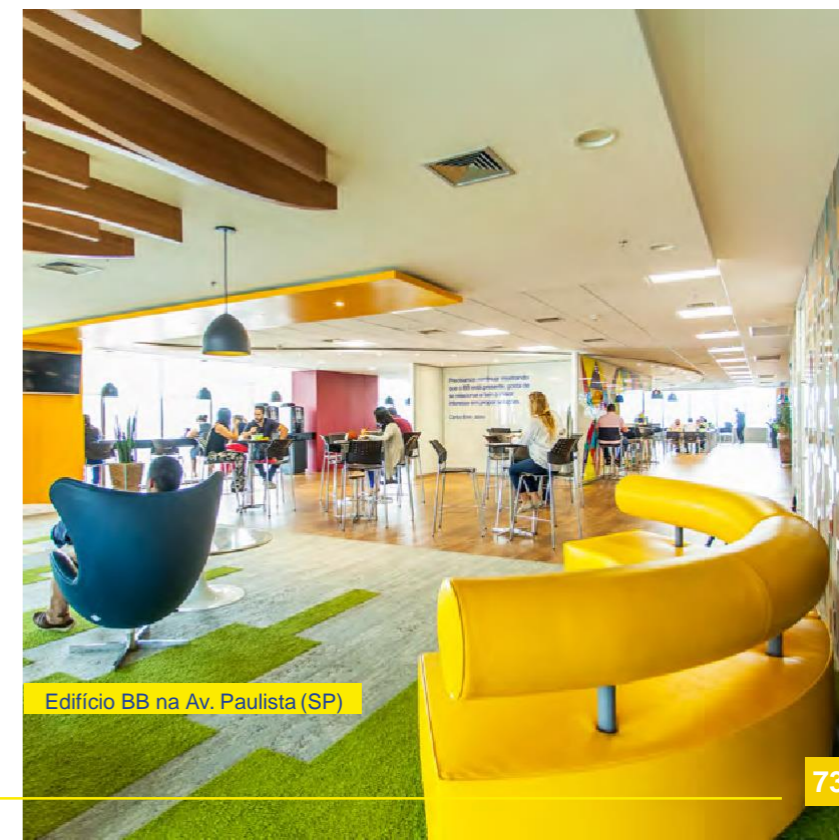
Os resultados dos exames são utilizados no planejamento das ações de saúde e melhoria na qualidade de vida no trabalho, sob supervisão dos profissionais de SST.

Definimos a meta para da Taxa de Absenteísmo por motivo de saúde para 2019 em 3,05%.

### Taxa de Absenteísmo <sup>(1)</sup> (% de dias totais agendados)

	2016	2017	2018
absenteísmo total por motivo de saúde	3,30	2,95	2,98
absenteísmo por questões de saúde e segurança ocupacional	0,32	0,22	0,19
absenteísmo por questões de saúde não ocupacional	2,98	2,74	2,78
absenteísmo não motivado por adoecimento	4,90	1,95	0,09
<b>Absenteísmo Total</b>	<b>8,20</b>	<b>4,47</b>	<b>4,66</b>

(1) A redução no absenteísmo por questões de saúde ocupacional e por questões de saúde não ocupacional sofreu impacto da redução no número de horas previstas em virtude do plano de desligamento ocorrido no fim de 2016. Adicionalmente, a queda do percentual relacionado à saúde ocupacional reflete as ações de prevenção e em benefício da qualidade de vida no trabalho desenvolvidas pela rede Sesmt e no âmbito do programa QVT do BB.



Edifício BB na Av. Paulista (SP)



## Fornecedores

Os fornecedores são selecionados por meio de processo licitatório, conforme a Lei das Estatais e de seu novo Regulamento de Licitações e Contratos. Entre os aspectos legais para a escolha da proposta mais vantajosa estão: melhor técnica, menor preço ou melhor combinação de técnica e preço. A cadeia de fornecedores abrange uma série de setores e atividades, entre fornecimento de bens (mobiliários e equipamentos, por exemplo), prestação de serviços (vigilância, consultoria, engenharia e arquitetura, entre outros) e locação de bens imóveis.

Em todos os processos de compra, os gestores devem se manifestar formalmente a respeito do estabelecimento de critérios ambientais ou justificar sua inaplicabilidade.

O Regimento Interno inclui normas específicas para contratações sustentáveis, que contemplam o documento Padrão de Compras e descartes sustentáveis disponível no Portal BB para consulta, atendendo aos requisitos legais e aos compromissos sociais e ambientais assumidos.

Na formalização de contratos com o BB, os fornecedores se comprometem com práticas de preservação ambiental e desenvolvimento social, bem como com o cumprimento das legislações trabalhista e previdenciária e o combate à corrupção.

Outra condição para a assinatura do contrato é a apresentação, pela empresa selecionada, de declaração de inexistência de empregado menor em seu quadro de funcionários. Não foram identificados fornecedores com potencial ou real impacto ambiental negativo.

A fim de aprimorar a *due diligence* documental realizada na contratação e no pagamento, em 2019 temos como meta adotar a *due diligence* socioambiental em fornecedores identificados como os de maiores riscos nesses aspectos, ampliando a base de fornecedores para os anos seguintes.

O aprimoramento do processo de *due diligence* socioambiental foi iniciado em 2016, quando aderimos ao *Carbon Disclosure Program* (CDP) por meio do Programa *Supply Chain*. Assim, em 2018, 366 fornecedores foram convidados para avaliação ambiental sobre mudanças climáticas e 352 sobre gestão hídrica. Conforme cronograma estabelecido, conquistamos taxa de resposta de 18% referente à clima e 11% referente à água.

## Adesão ao Programa *Supply Chain*

Um dos ganhos decorrentes da adesão ao Programa *Supply Chain* do CDP foi a possibilidade de conhecermos a gestão dos fornecedores na dimensão ambiental de seus negócios, essencialmente em mudanças climáticas e utilização de recursos hídricos. A análise permanente dos resultados permitirá o desenvolvimento de estratégias de atuação com os fornecedores de forma proativa.

Do total de respondentes no ano, 53,1% informaram que o tema Mudanças Climáticas está inserido em sua estratégia de negócios, enquanto 40,6% reportaram que o assunto não está incorporado à sua estratégia e 6,3% não responderam.

Em relação à análise de risco do tema ao negócio, 37,5% disseram integrar os riscos derivados das mudanças climáticas em sua gestão multidisciplinar de riscos e 14,1% realizam a gestão de riscos climáticos em processo específico. Do total, 4,7% não responderam e 43,7% disseram não possuir

documento ou metodologia de análise ou mensuração. Em relação ao cálculo de emissões, 39,1% informaram que o fazem de forma sistematizada e 28,1% reportaram possuir metas de redução das emissões.

Quanto ao tema Recursos Hídricos, do total de 39 respondentes, oito integram segurança hídrica nas estratégias de negócios e 20 não analisaram as questões hídricas e não têm planos para isso. Apenas 33,3% dos respondentes indicaram avaliar os riscos hídricos em todas as suas operações.

Entende-se que há um trabalho a ser feito para aprimoramento na gestão de riscos ambientais a fim de influenciar a gestão hídrica na cadeia de valor, a exemplo do que se tem realizado, além de alterar a estratégia para que mais fornecedores se sintam estimulados a reportar seus dados e a pensar seus negócios de forma a contemplar os riscos ambientais.



# Criação de Valor Ambiental

76 Gestão Ambiental

77 Eco eficiência

81 Índice Pegada Ecológica

81 Certificações



A Organização e o Mercado

Estratégia e Governança

Criação de Valor Financeiro

Criação de Valor Social

Criação de Valor Ambiental

Gestão de Riscos

Demais Itens de Gestão

## Resultados Destacados no Ano



**-1,5%**

O Programa de Uso Racional da Água (Purágua), que permitiu que os valores mensais de todas as unidades fossem monitorados individualmente, respondeu pela redução de consumo total de 1,5% na comparação com 2017 e gerou uma economia de R\$ 1,1 milhão.



**-1,8%**

As iniciativas para redução do consumo de eletricidade, que englobaram ações de conscientização interna, substituição de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas LED e a modernização de aparelhos de ar condicionado, evitaram despesa de R\$ 8 milhões. Em relação ao consumo de energia elétrica, houve redução de 1,8% na comparação com 2017. Os 11 milhões de kWh economizados são suficientes para fornecer energia elétrica a mais de 5,8 mil habitantes ao ano.



**-4,7%**

A estratégia de transformação digital e o comprometimento dos funcionários contribuíram para redução do consumo de papel em 259 toneladas, o que corresponde a cerca de 5,5 mil árvores que deixaram de ser cortadas.



**-75,7%**

No âmbito do Programa de Recondicionamento de Cartuchos de Toner (Prorec), foram adquiridas 102.359 unidades recondicionadas (correspondendo a 99% do total utilizado em 2018), o que evitou despesa de R\$ 54,4 milhões, que representa 75,7% do custo total com esse suprimento caso fosse adquirido somente do fabricante.

## Gestão Ambiental

Alinhado à Política de Responsabilidade Socioambiental, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), segue as especificações da Norma Brasileira ABNT NBR ISO 14.001, de 2015, quanto à definição de objetivos, premissas, requisitos, responsabilidades, programas e iniciativas para a adoção de diretrizes relacionadas ao tema. Por meio do sistema, que abrange todas as unidades no Brasil – uma das quais, a sede administrativa, em Brasília (DF), foi certificada no ano pela Norma Internacional ISO 14.001 – as ações de controle dos impactos ambientais são organizadas e acompanhadas.

Sistematicamente, são coordenados os esforços para a melhoria contínua do desempenho, tendo como foco a eco eficiência, de forma a minimizar o consumo de recursos naturais, a geração de resíduos e as emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE). As premissas incluem:

- Aprimorar continuamente o SGA;
- Reconhecer e considerar as expectativas e prioridades das partes interessadas na gestão ambiental;
- Disseminar conceitos e práticas para o consumo eficiente de recursos naturais e prevenir a poluição, buscando engajamento e fortalecimento da cultura em Responsabilidade Socioambiental (RSA); e
- Capacitar os públicos de relacionamento interno e externo visando aprimorar competências em gestão ambiental.

## Principais Programas e Iniciativas Ambientais

- Programa de Conservação de Energia (Procen) – Promove o uso responsável de energia elétrica nos imóveis;
- Programa de Uso Racional da Água (Purágua) – Busca o consumo inteligente de água por meio de ações de conscientização, manutenção e instalação de equipamentos para consumo otimizado;
- Programa de Recondicionamento de Cartuchos e Toner (Prorec) – Promove a gestão ecoeficiente de cartuchos de toner para impressoras, com adoção da logística reversa;
- Programa Coleta Seletiva – Engloba iniciativas para a gestão dos resíduos sólidos não perigosos, recicláveis e não recicláveis, gerados nas unidades em todo o País. Os resíduos recicláveis (papel, plástico, metal e vidro) são encaminhados prioritariamente para mais de 400 cooperativas e associações de catadores; os resíduos orgânicos e não recicláveis são destinados à coleta pública;
- Todo papel que se adquire possui uma das certificações Cerflor ou FSC, ou seja, sua produção respeita o padrão de qualidade e sustentabilidade;
- Os sistemas de videoconferência, amplamente utilizados, possibilitam a comunicação em tempo real, em áudio e vídeo, proporcionando economia de tempo e recursos empregados em viagens, assim como a redução de emissão de GEE;
- Anualmente é publicado Inventário de Emissão de GEE, mensurando as emissões de CO<sub>2</sub>e (dióxido de carbono equivalente), baseada na metodologia do Programa Brasileiro GHG Protocol; e
- Foi desenvolvido Modelo de Verificação Ambiental Interna cujo piloto foi concluído no Distrito Federal e será estendido a todas as unidades do País.

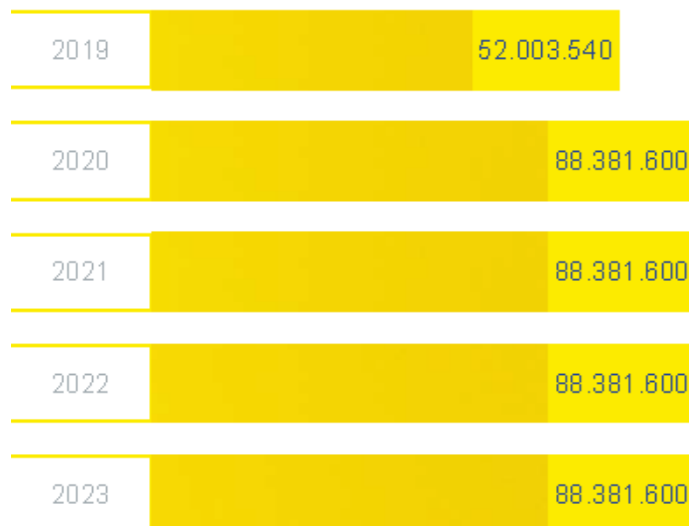


Em 2018 foi firmada parceria com empresa privada do setor elétrico, que marca o ingresso no Ambiente de Contratação Livre (ACL) de energia.

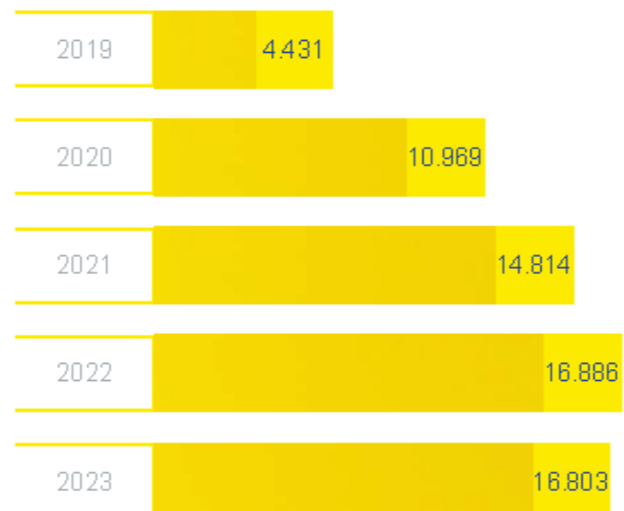
A migração para o Mercado Livre envolveu as três torres do edifício sede em Brasília e, em três meses, resultou em economia de R\$ 333 mil, equivalente a 21% em relação ao mesmo período de anos anteriores. Além desta, outras 25 unidades BB migrarão para o Mercado Livre de energia até 2020. Ao fim do projeto, serão adquiridos aproximadamente 20% da energia consumida por essas unidades.

Os gráficos a seguir demonstram a previsão do montante de energia adquirida e o impacto econômico anual até 2023.

### Energia Adquirida (kWh)



### Economia Anual (R\$ mil)



**25**  
unidades BB migrarão  
para o Mercado Livre  
de energia até 2020

## Eco eficiência

A gestão da eco eficiência é fundamental na medida em que proporciona redução de consumo dos recursos naturais, como água e energia. Assim, foi minimizada a Pegada Ecológica, ou seja, o impacto ambiental, além das despesas com a aquisição desses insumos. Com o mesmo objetivo, foram racionalizadas as emissões de GEE e o consumo de materiais como: papel, toner e combustível, reduzindo a geração de resíduos.

## Energia e Água

Consumo de Energia (comparativo)	2016	2017	2018	Meta para 2019
Consumo de Energia (GWh)	704	609	598	-2% em relação ao consumo de 2018
Total de Despesas (milhões)	480	444	458	

Consumo de Água (comparativo)	2016	2017	2018	Meta para 2019
Consumo de Água <sup>(1)</sup> (mil m <sup>3</sup> )	1.565	1.405	1.383	-1% em relação ao volume consumido em 2018
Total de Despesas (milhões)	32,2	33,0	31,9	

(1) Valor estimado. Não se utiliza água reciclada nas unidades. O fornecimento de água se dá pelas concessionárias.



Jardim interno do edifício Sede BB em Brasília (DF)

Diversas ações foram desenvolvidas em 2018 visando otimizar o consumo e as despesas de energia elétrica, entre as quais destacam-se:

- Geração Distribuída (GD), cuja primeira usina solar está prevista para ser inaugurada em junho de 2019 em Januária (MG), que compensará o fornecimento de energia em 88 unidades em Minas Gerais. Um estudo de expansão está sendo conduzido para mais 100 unidades no mesmo estado, com estimativa de redução de 45% nas despesas de energia;
- Continuidade no programa de substituição de lâmpadas LED: foram instaladas no ano cerca de 600 mil unidades, o que possibilitou a queda do consumo de energia nas instalações envolvidas;
- Campanha de Conscientização do Consumo de Água e Energia;
- Gestão Automatizada de Energia Elétrica: a gestão das faturas e do consumo energético nas unidades nos leva a prever redução de mais de R\$ 6 milhões nos custos com o insumo, assim como a ampliação da eficiência operacional e a melhoria dos indicadores de consumo; e
- Modernização do sistema de ar condicionado em cerca de 300 unidades.

Iniciativas/Projetos para Reduzir o Consumo de Eletricidade	Estimativa do Consumo de Eletricidade Evitado		Estimativa de Gasto Evitado com Compra de Energia (R\$ milhões)
	(GWh)	(GJ)	
Substituição de Lâmpadas Fluorescentes por LED	9,048	32.572,80	6,925
Modernização do Ar-Condicionado de 300 Unidades	1,064	3.830,40	0,814
Campanha do Uso Responsável de Energia	0,532	1.915,20	0,407
<b>Total</b>	<b>10,644</b>	<b>38.318,40</b>	<b>8,146</b>

Embora essas ações tenham contribuído para a redução das despesas, em 2018 foi aplicado o maior reajuste tarifário sobre o consumo de energia elétrica da história, além de ampliado o acionamento das bandeiras tarifárias em virtude das secas, o que resultou em aumento das despesas.

Utiliza-se parâmetros de consumo eficiente de energia regionalizados (kWh/m²). A evolução ao longo dos anos pode ser verificada na tabela a seguir:

#### Parâmetros Regionalizados de Consumo de Energia

Região	2016	2017	2018
Norte	21	21	18
Nordeste	20	20	16
Centro-Oeste	17	17	15
Sudeste	16	16	13
Sul	14	14	11

Em relação à água – insumo oriundo de concessionárias públicas –, também se adota parâmetros regionalizados de consumo eficiente.

A gestão se dá por meio do Puráqua, com o estabelecimento de ações para as unidades que apresentem consumo de água acima das metas estabelecidas. Nesse sentido, destacam-se as vitorias nas instalações hidráulicas, para detecção das causas do consumo elevado.

Adotamos indicadores regionalizados de consumo eficiente de água com os seguintes valores (litros/pessoa/dia):

#### Parâmetros Regionalizados de Consumo de Água

Região	2016	2017	2018
Norte	64	64	64
Nordeste	63	63	64
Centro-Oeste	58	58	58
Sudeste	53	53	53
Sul	48	48	48

## Papel

Por meio do BB Papel Zero, iniciativa de transformação digital dos nossos processos e da conscientização, engajamento e orientação aos funcionários, pretende-se reduzir em 50% o consumo de papel até 2020 em relação a 2017. Assim, além de otimizarmos os processos por meio da digitalização, serão reduzidos o impacto ao meio ambiente ocasionado pela produção e pelo descarte do material. Financeiramente, a queda de despesa com papel soma-se à de outros insumos relacionados, como caixas de papelão para armazenamento, envelopes para transporte, bobinas, manutenção de impressoras, toner, malotes e espaço e armários para arquivamento. No âmbito do BB Papel Zero, foram realizadas, em 2018, as seguintes ações de conscientização e engajamento:

- *Workshops* com os casos de sucesso na digitalização de processos e na demonstração de soluções corporativas para apoiar as áreas na transformação;
- Criação de painel de acompanhamento de consumo, demonstrando o consumo por unidade; e
- Revisão de normativos internos com o fim da obrigatoriedade de impressão de documentos para armazenamento.

Como resultados dessas iniciativas, conquistou-se no ano:

- Redução de 13% no consumo de papel A4, em relação a 2017;
- Redução de 9% no consumo de bobinas para terminais de caixa e terminas de autoatendimento em relação a 2017; e
- Inibição da emissão automatizada de um único relatório das operações de varejo, que gerou economia estimada de R\$ 500 mil por ano, incluindo a redução de cerca 2,5 milhões de folhas de papel A4 e os custos com impressão, embalagem, manuseio e transporte.



# 50%

Previsão de economia de consumo de papel até 2020

## Resíduos Sólidos

Desde 2015 está em vigor o Plano de Gerenciamento Integrado de Resíduos Sólidos (PGRS), que fomenta e agrega iniciativas internas, atendendo aos parâmetros da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Em 2018 foi ampliada a cobertura das unidades envolvidas no processo de descarte de bens inservíveis. Para isso, destacam-se as seguintes iniciativas:

- Criação de equipe de serviços de ambiência, que contempla as atividades relacionadas ao processo de descarte de bens inservíveis e adequação de procedimentos previstos nas instruções normativas, além de iniciativas de conscientização, disseminação de conhecimento e capacitação;
- Melhorias no aplicativo interno para reaproveitamento de bens ociosos, com layout mais amigável e funcionalidades que permitem aos gestores avaliar a opção pelo conserto, reutilização de bens ou aquisição de novo item para sua unidade. Em 2018, foram 27.988 acessos ao aplicativo;
- Melhoria do processo de manutenção dos mobiliários, com a ampliação do limite de gastos das unidades de R\$ 1 mil por semestre para R\$ 4 mil mensais. A medida agiliza o processo de manutenção e amplia a vida útil do mobiliário, o que reduz despesas com compras; e
- Implantação do segundo ciclo do descarte de bens inservíveis a partir de abril, com duas empresas especializadas, o que resultou em maior eficiência no processo, na medida em que as empresas contratadas realizam todas as etapas de descarte (coleta, transporte, armazenamento, descaracterização e tratamento dos resíduos) e permitem a rastreabilidade do material coletado. Nesse processo, 159.364 bens de uso

inservíveis tiveram a destinação ambientalmente adequada e foram reciclados, representando 2.928 toneladas de resíduos. Desse volume, 2.914 toneladas foram encaminhadas para reciclagem, 13,6 toneladas de baterias e pilhas para processo de reação química e 0,4 toneladas de lâmpadas para descontaminação. Não houve encaminhamento de resíduos de bens inservíveis para aterro.

Também há uma preocupação constante quanto à destinação correta dos resíduos produzidos por nossas dependências e, nesse sentido, o Programa Coleta Seletiva engloba iniciativas para a gestão dos resíduos sólidos não perigosos, recicláveis e não recicláveis. Os resíduos recicláveis (papel, plástico, metal e vidro) são encaminhados prioritariamente para cooperativas e associações de catadores, e os resíduos orgânicos e não recicláveis são destinados à coleta pública.

Região	2016	2017	2018	Meta 2019
unidades com coleta seletiva implementada <sup>(1)</sup>	1.628	1.704	1.848 <sup>(2)</sup>	ampliar o programa de coleta seletiva para mais 100 unidades

(1) Para que a coleta seletiva seja aplicada, é necessário que haja no município cooperativas/associações de catadores ou coleta seletiva pública.

(2) Para a coleta seletiva de resíduos, a meta é implantar 100 novas unidades a cada ano. Em 2018, ela foi superada em 44%, com 144 novas unidades com o programa implementado, totalizando 1.848 unidades.



Local de descarte de resíduo eletroeletrônico no edifício Sede BB em Brasília (DF)





## Gases de Efeito Estufa (GEE)

Somos membros-fundadores da iniciativa Empresas pelo Clima (EPC) e do Programa Brasileiro GHG Protocol, ambos destinados à reflexão e à proposição de ações de combate às mudanças climáticas. Integramos a Câmara Temática de Mudanças do Clima (CT Clima), coordenada pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (Cebds), e o Índice Carbono Eficiente (ICO2) da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (B3).

Em 2018, buscou-se maior abrangência e confiabilidade do Inventário de Emissões de GEE com a contratação de empresa especializada em auditorias ambientais para verificação externa do documento, em acordo com a norma ISO 14.064 e a metodologia GHG Protocol. Foi recebido, no ano, o Selo Ouro do Programa Brasileiro GHG Protocol pela qualidade e confiabilidade do inventário.



# 2.718

unidades atingiram a meta estabelecida para o IPE no 1º semestre

## Índice Pegada Ecológica

Para ampliarmos a cobertura do Programa Coleta Seletiva, intensificar a redução de emissão de GEE e racionalizar o consumo de água, energia e papel, adotamos o Índice Pegada Ecológica (IPE), instrumento pelo qual foram avaliadas todas as unidades, nos seguintes aspectos:



**Água/Energia Elétrica:** avaliação pela média acumulada dos registros mensais de consumo da unidade, com meta de consumo igual ou inferior ao padrão regional estabelecido.



**Papel:** meta de redução linear de 2% do consumo em comparação ao ano anterior.



**Coleta seletiva:** avaliação pelo registro mensal do volume de resíduos descartados de forma seletiva (papel, plástico, metal e vidro) e encaminhados para a reciclagem.

No primeiro semestre do ano, 50,1% (2.718 unidades) das unidades avaliadas atingiram a meta estabelecida para o IPE. Já no segundo semestre, 46,1% (2.488 unidades) alcançaram o indicador. Esse resultado foi decorrente de ações de comunicação, orientação e acompanhamento do desempenho das unidades.

## Certificações

Ao fim de 2018, mantínhamos as seguintes certificações, que atestam o compromisso com a preservação ambiental:

**Leadership in Energy and Environment Design (LEED)**, selo relacionado à construção sustentável e concedido pelo *Green Building Council*, dos Estados Unidos, na Sede BB em Brasília (DF).

**ISO 14.001** do Sistema de Gestão Ambiental em funcionamento no edifício Sede BB em Brasília (DF). O SGA é verificado por auditorias interna e externa que atestam os requisitos da norma e comprovam a efetividade das ações ambientais relacionadas ao consumo de água, energia elétrica, coleta seletiva e serviços e o envolvimento das 6 mil pessoas residentes no escopo.



Edifício Sede BB em Brasília (DF)

# Gestão de Riscos

83 Governança da Gestão de Riscos

84 Mapeamento e Identificação de Risco

84 Processos e Estratégias para o Gerenciamento

94 Temas Emergentes

96 Capital

97 Controles Internos

97 Auditoria Interna

98 Demandas Judiciais



A Organização e o Mercado

Estratégia e Governança

Criação de Valor Financeiro

Criação de Valor Social

Criação de Valor Ambiental

**Gestão de Riscos**

Demais Itens de Gestão

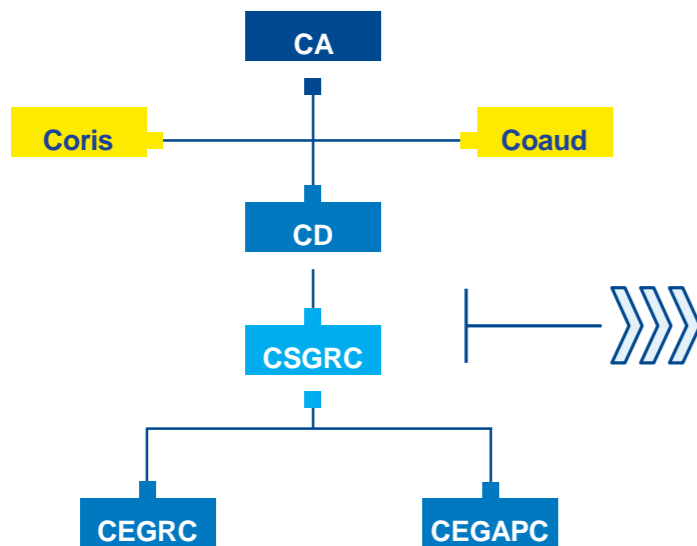


## Governança da Gestão de Riscos

O modelo de governança definido para gerenciamento de riscos e de capital adotado internamente envolve estrutura de comitês superiores e executivos, com composição de diversas áreas, tendo participação dos Vice-presidentes e de Executivos, contemplando os seguintes aspectos:

- Segregação de funções: negócio x risco;
- Estrutura específica de gestão de riscos;
- Processo de gestão definido;
- Decisões em diversos níveis hierárquicos;
- Normas claras e estrutura de alçadas; e
- Referência às melhores práticas de gestão.

A figura a seguir representa a estrutura de governança definida para a gestão de riscos e de capital.



## Estrutura Organizacional de Gerenciamento de Riscos e de Capital

O gerenciamento de capital é realizado com base nas políticas e estratégias da alta administração, que orientam e direcionam seu comportamento. A Diretoria de Gestão de Riscos é responsável pelo gerenciamento global dos riscos, exceto Risco de Conformidade (*Compliance*) que está sob a gestão da Diretoria de Controles Internos. A Auditoria Interna efetua avaliações periódicas nos processos de gerenciamento dos riscos com a finalidade de verificar se estão de acordo com as orientações estratégicas, as políticas e as normas internas e regulatórias.

CA	Conselho de Administração
Coaud	Comitê de Auditoria
Coris	Comitê de Riscos de Capital
CD	Conselho Diretor
CSGRC	Comitê Superior de Gestão de Riscos, Ativos, Passivos, Liquidez e Capital
CEGRC	Comitê Executivo de Gestão de Riscos e Controles Internos
CEGAPC	Comitê Executivo de Gestão de Ativos, Passivos, Liquidez e Capital

## Órgãos de Gerenciamento de Risco e de Capital e suas Atribuições

As atribuições dos comitês de assessoramento (Coaud e Coris) estão apresentadas na estrutura de governança.

Comitês Estratégicos	Principais Atribuições
Comitê Superior de Gestão de Riscos, Ativos, Passivos, Liquidez e Capital (CSGRC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aprovar estratégias para gerenciamento dos ativos, passivos e liquidez, dos riscos e do capital.</li> </ul>
Comitê Executivo de Gestão de Riscos e Controles Internos (CEGRC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aprovar metodologias para gestão dos riscos e ações de mitigação;</li> <li>■ Manifestar-se sobre metodologias de identificação e classificação de deficiências no sistema de controles internos e medidas de correção; e</li> <li>■ Instrumentalizar o CSGRC em suas atribuições.</li> </ul>
Comitê Executivo de Gestão de Ativos, Passivos, Liquidez e Capital (CEGAPC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aprovar diretrizes para a gestão de <i>funding</i> e exigibilidades e modelos, critérios e parâmetros aplicados ao gerenciamento de capital; e</li> <li>■ Instrumentalizar o CSGRC em suas atribuições.</li> </ul>



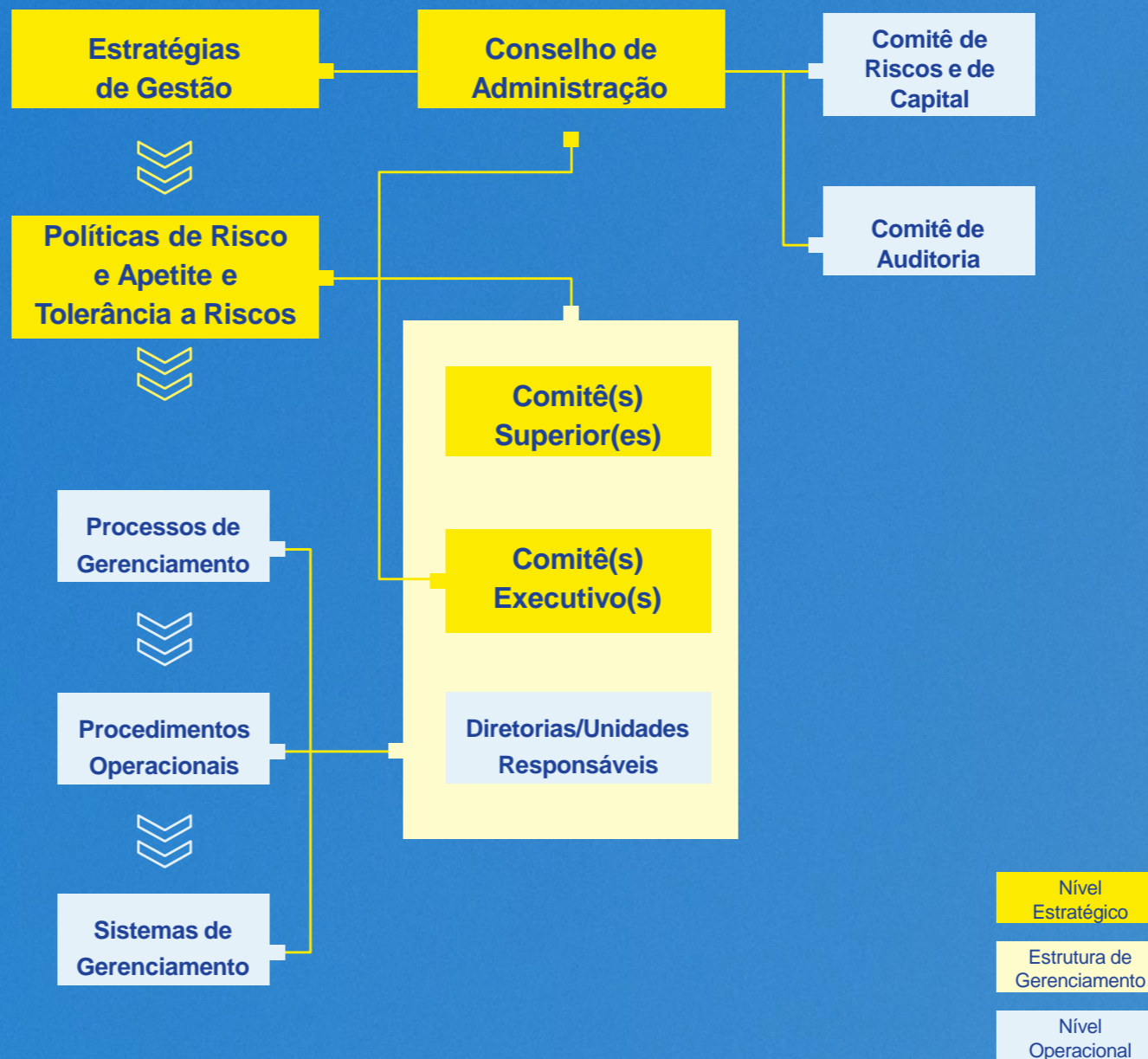
## Mapeamento e Identificação de Risco

Mantemos processo estruturado para identificar e definir o conjunto de riscos mais críticos aos negócios e na interação com os públicos de interesse. Eles são revisados anualmente, considerando sua importância para nossas atividades e das subsidiárias, e seus impactos são classificados de acordo com critérios quantitativos e qualitativos. A metodologia confere maior assertividade na gestão tanto dos riscos e do capital quanto das operações. Mais informações estão disponíveis no

[Relatório de Gerenciamento de Riscos](#)

## Processos e Estratégias para o Gerenciamento

No gerenciamento dos riscos, as políticas específicas, a Declaração de Appetite e Tolerância a Riscos (Risk Appetite Statement – RAS), as estratégias, os processos, os procedimentos e as estruturas de gerenciamento são contempladas, respeitando as especificidades de cada risco e, de forma geral, conforme padrão detalhado na figura ao lado:



## Risco de Crédito

A Gestão do Risco de Crédito (GRC) é uma das principais ferramentas para compatibilização da adequada relação risco/retorno. Ela é conduzida de maneira integrada aos objetivos dos negócios, estabelece limites e consolida a visão dos gestores de clientes. Para tanto, baseia-se nas seguintes premissas:

- Alcance de índice mínimo de capital principal, suportado por um conjunto de exposições a risco de crédito mais favorável em termos de rentabilidade e aproveitamento máximo dos Ativos Ponderados pelo Risco (RWA), dadas as exposições projetadas;
- Manutenção do Valor em Risco (VaR) como métrica para o estabelecimento dos limites, em razão de sua maior capacidade de representar o total de perdas (esperadas e inesperadas) associadas ao portfólio exposto a risco de crédito; e
- Limites associados ao cenário de risco (sob a perspectiva de perdas esperadas) projetado.

Mantém-se Política Específica de Crédito que compreende a assunção e o gerenciamento do risco de crédito, incluindo cobrança e recuperação, e se aplica a todos os negócios que envolvam esse risco, inclusive os realizados por conta e risco de terceiros. Determina ainda a utilização de instrumentos mitigadores em todos os níveis e etapas do gerenciamento.

O processo de crédito é estruturado a partir de metodologias de cálculo de risco/limite e desenvolvido em linha com as melhores práticas de gestão. Ele contempla as fases de cadastro, análise de risco e estabelecimento do limite de crédito, contratação e condução de operações e gestão do risco, com o suporte de normativos e estrutura organizacional especializada. No estabelecimento do limite de crédito é definida a exposição máxima ao risco de crédito que se admite assumir com o cliente, independentemente do prazo e da finalidade, assim como as condições para sua utilização.

Índices de mensuração do risco de crédito (R\$ bilhões)	2016	2017	2018
INAD+90D <sup>(1)</sup> (%)	3,3	3,7	2,5
Concentração <sup>(2)</sup> (%)	26,1	25,3 <sup>(3)</sup>	24,0
Baixas para Prejuízo (R\$ bilhões)	25,8	24,7	22,2

(1) Relação entre as operações vencidas há mais de 90 dias e o saldo da carteira de crédito classificada.

(2) Concentração dos 100 maiores devedores em relação ao total da carteira de crédito.

(3) Série reprocessada devido à mudança na carteira PJ na linha "Recebíveis".

## Avanços em 2018

- Aprimoramento da RAS para risco de crédito com avanços no referenciamento dos seus limites;
- Utilização da ferramenta analítica de avaliação prospectiva em múltiplos cenários;
- Desenvolvimento de metodologia de Gerenciamento do Portfólio de Crédito (CPM);
- Estruturação para limites máximos de exposição por cliente e limites máximos de exposições concentradas;
- Teste de estresse para risco de concentração;
- Aprimoramento do processo de risco e limites de exposição para países estrangeiros; e
- Aprimoramento de gestão para o risco de crédito de contraparte.

## Risco de Mercado

A gestão do risco de mercado possibilita a avaliação da exposição ao risco proveniente das variações de preços de ativos, taxas de juros ou outro fator econômico em comparação ao capital disponível. Para mensurá-lo, métodos estatísticos e de simulação, que incluem VaR, teste de estresse e métricas de análise de sensibilidade são adotados. Estabelece-se políticas e estratégias e utiliza-se sistemas que garantem a administração das posições registradas nas carteiras de negociação e de não negociação, além das operações destinadas ao cumprimento dos objetivos de *hedge* determinados. O objetivo é compensar variações nos valores de mercado dos ativos e diminuir a possibilidade de perdas resultantes de flutuações. Também possíveis descasamentos oriundos dos investimentos no exterior para redução das exposições cambiais relevantes são geridos.

De forma a reduzir a incidência de risco de mercado, processo de gestão de ativos e passivos são mantidos, com formulação, adoção e monitoramento de estratégias para taxas de juros, câmbio, ações e *commodities*, aprovadas pelo Comitê Superior de Gestão de Riscos, Ativos, Passivos, Liquidez e Capital (CSGRC).

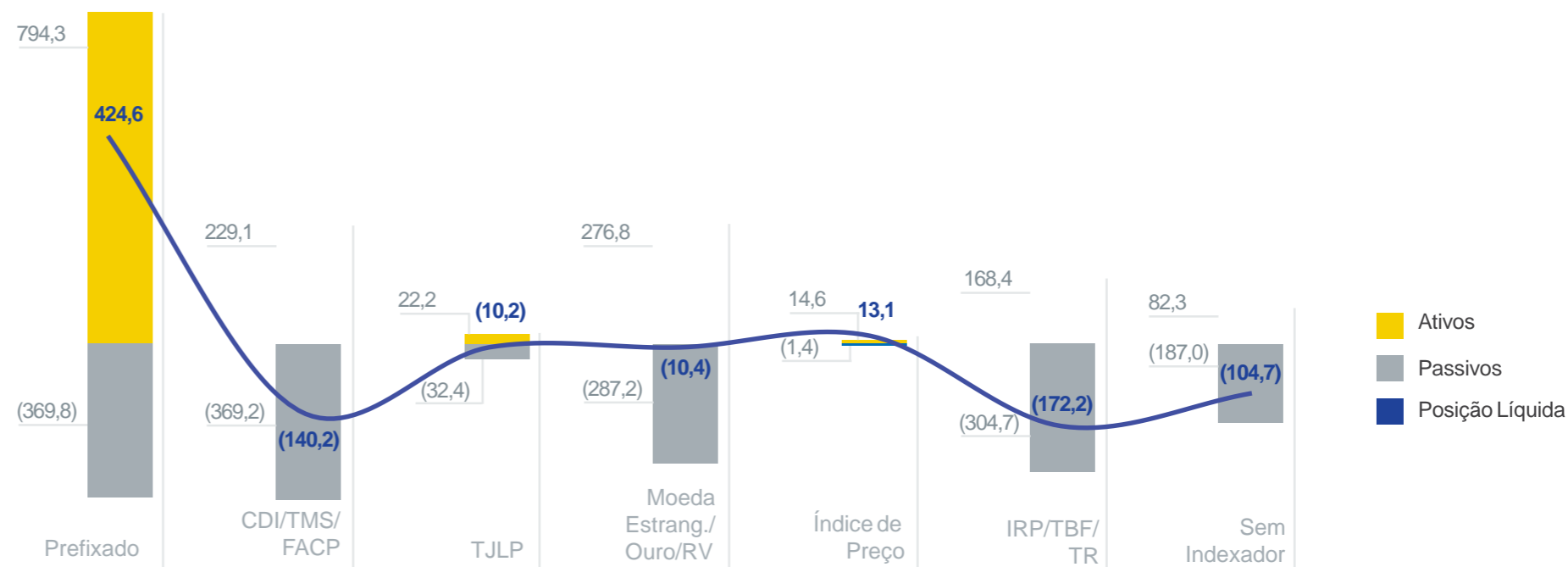
## Avanços em 2018

- Adoção da abordagem de modelos internos na gestão do Risco de Taxa de Juros na Carteira Bancária (IRRBB), com cenários corporativos que permitem mensurar as variações de valor econômico e o resultado de intermediação financeira e seus impactos na suficiência de capital;
- Criação da Política Específica de Gestão de Carteiras de Títulos e Valores Mobiliários e de Derivativos, reforçando o alinhamento às melhores práticas de governança corporativa e gestão de riscos; e
- Aprimoramento do arcabouço de limites de risco de mercado na RAS, com gerenciamento em nível agregado, incluindo a visão por gestor de negócios, com vistas a induzir maior rentabilidade.



Funcionários em treinamento – GEPES Brasília (DF)

### Posição Líquida por Indexador (R\$ bilhões) – 2018



## Risco de Liquidez

A gestão do risco de liquidez contribui para manutenção da solidez e solvência. O volume adequado de liquidez nos permite enfrentar as mudanças regulatórias e aproveitar oportunidades de crescimento. Para tanto busca-se conservar níveis de liquidez alinhados aos compromissos, à ampla e diversificada base de depositantes, à qualidade dos ativos, à capilaridade da rede e ao nível de acesso ao mercado de capitais.

O monitoramento é realizado por meio de instrumentos que são reportados aos comitês estratégicos e à Alta Administração, incluindo projeções de liquidez, avaliação prospectiva do efeito do descasamento entre captações e aplicações, teste de estresse, limites de risco de liquidez e plano de contingência de liquidez.

Uma das variáveis utilizadas no processo de gestão é o indicador de Liquidez de Curto Prazo (*Liquidity Coverage Ratio* –LCR).

### Indicador Liquidez de Curto Prazo (LCR) <sup>(1)</sup> – %

4T18	350,5
4T17	234,5
4T18	242,5

(1) Série histórica corrigida. Na última publicação, o valor de 2016 foi publicado na coluna de 2017 e vice-versa.

## Avanço em 2018

- O Cálculo do Indicador de Liquidez de Médio e Longo Prazo (Net Funding Stable Ratio – NSFR), que mede a capacidade de manutenção de fontes de recursos suficientemente estáveis para financiar os negócios no horizonte de médio e longo prazos foi implementado.

## Risco Operacional

O risco operacional é a possibilidade de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Sua gestão contempla identificação de fragilidades ou inadequações nas atividades, de forma a possibilitar a correta e tempestiva atuação para a mitigação.

A Política de Risco Operacional, aprovada anualmente pelo CA, contém orientações para assegurar a efetividade do modelo de gestão do risco operacional. Assim, as ELBB são orientadas a definir seus direcionamentos a partir do documento, considerando as necessidades específicas e os aspectos legais e regulamentares a que estão sujeitas.

As responsabilidades pelo gerenciamento dos controles internos permitem a atuação com visão integrada do gerenciamento de riscos e controles, orientando-se pelo Modelo Referencial de Linhas de Defesa.

- A 1ª linha de defesa é responsável pela identificação e avaliação dos riscos associados aos processos, produtos ou serviços e por implementar e executar controles que mitiguem esses riscos;
- A 2ª linha de defesa responde pela gestão de riscos, controles internos e conformidade e pelos processos desenvolvidos pelas funções de organização, segurança e jurídico, além de auxiliar na mitigação dos riscos incorridos na 1ª linha de defesa; e
- A 3ª linha de defesa cabe à Auditoria Interna, que tem como função avaliar a efetividade de todo o ciclo de gerenciamento de riscos e controles, atuando com autonomia e independência na avaliação do Sistema de Controles Internos.

O monitoramento das perdas operacionais, para produção dos devidos reportes, ocorre por meio da ferramenta Painel de Risco Operacional. Ela possibilita acompanhar e gerir as ações de prevenção e combate às perdas operacionais decorrentes de fraudes, assim como o enquadramento ao limite global e aos limites específicos estabelecidos. Os resultados do painel são relatados mensalmente ao Comitê Executivo de Gestão de Riscos e Controles Internos (CEGRC) e ao Comitê Superior de Gestão de Riscos, Ativos, Passivos, Liquidez e Capital (CSGRC), e levados trimestralmente ao conhecimento do CA.



Funcionários no edifício Sede BB em Brasília (DF)

Para minimizarmos impactos de interrupções nos processos estratégicos em cenários diversos, adota-se a metodologia de Gestão da Continuidade de Negócios e Crises (GCN). Investimos no aprimoramento das capacidades estratégica e tática para nos planejarmos e respondermos a incidentes e interrupções. Em 2018 contabilizamos:

- 3.785 funcionários capacitados em GCN;
- 657 processos avaliados quanto à criticidade em caso de interrupção; e
- 607 testes de Plano de Continuidade do Negócio (PCN) promovidos com vistas a avaliar a eficácia das estratégias de continuidade de negócios adotadas.

## Avanço em 2018

- Quanto à continuidade dos negócios, a categorização dos limites específicos foi aprimorada, com a identificação e indicação de novos gestores dos processos relacionados às perdas operacionais para a categoria fraude externa não eletrônica.

### Acompanhamento das Perdas Operacionais por Categoria de Eventos de Perda (%)

	2016	2017	2018
práticas inadequadas relativas a negócios, produtos e clientes	52,0	52,4	72,4
práticas trabalhistas e condições do ambiente de trabalho	29,2	31,6	18,0
fraudes e roubos externos	14,2	12,3	8,2
falhas de execução e gerenciamento de processos	4,2	2,6	0,9
fraudes e roubos internos	0,3	0,5	0,3
danos a ativos físicos e lesões a pessoas	0,1	0,6	0,2
<b>falhas de sistemas e tecnologia</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>



## Segurança da Informação e Ataques Cibernéticos

A Política Específica de Segurança da Informação aborda metodologia própria de classificação das informações corporativas a fim de garantir o correto tratamento e a proteção adequada dos dados. Os fornecedores e terceiros também devem conhecer e disseminar o documento.

O Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI) tem como objetivo proteger a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade da informação corporativa, além de conscientizar os envolvidos quanto às suas responsabilidades.

Para garantir a segurança das informações e prevenir ataques cibernéticos, destacam-se as seguintes iniciativas:

- Estruturas de gestão e governança de segurança;
- Equipes dedicadas à identificação e ágil resposta a incidentes;
- Planos de continuidade de serviços, testados e auditados periodicamente;
- Testes de vulnerabilidades;
- Uso de criptografia no ciclo de vida das informações sensíveis;
- Infraestrutura de segurança para proteção das redes de comunicação, sistemas e aplicações;
- Controle de acesso em sistemas e recursos de TI; e
- Auditorias periódicas (internas e externas) relacionadas ao tema.

## Proteção dos clientes

A intensificação do incentivo ao uso do BB Code resultou em crescimento de 73% na quantidade de acessos à internet por pessoas físicas e de 306% por pessoas jurídicas. Em 2018, a marca de 32 milhões de clientes com biometria cadastrada foi ultrapassada, o que favorece a implantação, em 2019, de limites diferenciados com efeito de redução de perda.

Também foram aprimorados os sistemas de monitoração de transações com o uso de *big data* integrado ao sistema proprietário de monitoração, elevando a precisão das regras e otimizando o tempo de detecção de transações não compatíveis com o comportamento do cliente. Em relação ao monitoramento preventivo de fraude, agregamos às regras a tecnologia Big Data Analytics, um dos pilares da análise preditiva, e a partir da apuração de grandes volumes de dados, foi possível traçar comportamentos de clientes, prevendo padrões e transações suspeitas, em tempo real. Foram introduzidas cerca de 70 regras, e criados modelos de *score* de perfil comportamental de pessoa jurídica com técnicas de *machine learning* e *score* de perfil de crédito suspeito (cliente que recebe valores de contas fraudadas).

Para 2019, estabelecemos como metas:

- Expansão do uso da biometria no atendimento negocial das agências, tanto para clientes quanto para funcionários, simplificando e elevando a segurança no processo de identificação de pessoas e ampliando o uso de termos eletrônicos, com redução do consumo de papel; e
- Implantação do reconhecimento de face para transações no *Mobile*, elevando a comodidade e a segurança para os clientes.



Agência Large Corporate na Av. Paulista (SP)

## Risco socioambiental

**Aprimorar a gestão do risco socioambiental na cadeia de fornecedores, na concessão de crédito, nos financiamentos, em investimentos próprios e na gestão de ativos de terceiros, considerando também os assuntos polêmicos.**

### Compromissos da Agenda 30 BB 2019-2021

- Incorporação dos dados de perdas por *rating* socioambiental no processo de precificação das operações de crédito;
- Revisão do questionário socioambiental, incluindo análise por setor e por cliente para avaliar exposição ao risco socioambiental das operações de crédito/financiamento e impacto no limite de crédito do cliente;
- Publicação das Diretrizes BB de Sustentabilidade para o Crédito revisadas; e
- Publicação das Diretrizes Socioambientais para Assuntos Polêmicos revisadas.

Ao incorporar fatores socioambientais nas decisões de investimento e nas práticas de seleção de ativos, busca-se reduzir riscos, ampliar o retorno financeiro e atender às expectativas dos beneficiários e clientes, visando proporcionar a geração de resultados positivos, recorrentes e sustentáveis ao longo do tempo. O uso mais eficiente de recursos pode impactar na redução de custos; a melhor governança interferir positivamente na produtividade; regras ambientais, de segurança e de saúde reduzir externalidades negativas; e inovação nos produtos sustentáveis pode atrair novos clientes.

Estrutura específica de gestão de controle do risco socioambiental inerente às atividades e operações é mantida e baseada nos preceitos do Conselho Monetário Nacional. A Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) orienta o comportamento em relação ao tema, considera a atuação com empresas, governos e sociedade em iniciativas dedicadas à redução de riscos e ao aproveitamento de oportunidades relacionadas a questões socioambientais, incluindo mudanças climáticas. São considerados aspectos como promoção dos Direitos Humanos e os fundamentais do trabalho, a universalização dos direitos sociais e o respeito à diversidade.

A gestão do risco socioambiental também é balizada por itens das políticas de Crédito e de Relacionamento com Fornecedores e pelas Diretrizes de Sustentabilidade para o Crédito e Diretrizes Socioambientais para Assuntos Polêmicos.

A gestão eficiente do risco socioambiental envolve uma série de ações que demandam os clientes e fornecedores, como a

exigência de informações e documentos que atestem as práticas. Para as ELBB, foi realizada, em 2018, a avaliação da gestão do risco socioambiental, no âmbito da avaliação anual de riscos. Os representantes foram orientados a partilhar com os Conselhos de Administração das companhias investidas o relatório da avaliação, que pode conter orientações sobre práticas e processos.

Entre os recursos adotados para monitorar os clientes está o *rating* Socioambiental, ferramenta que nos permite classificá-los de acordo com o grau de risco socioambiental inerente às suas atividades e o nível de excelência de suas práticas relacionadas ao tema. Está em fase de desenvolvimento uma solução que utiliza inteligência artificial para a verificação da necessidade de licenciamento ambiental dos clientes.

O compromisso com a gestão do risco socioambiental também se manifesta em iniciativas e pactos dos quais somos signatários, como os Princípios do Equador, o Programa Protocolo Verde e os Princípios para o Investimento Responsável (PRI).

**[Veja mais no sítio de Sustentabilidade](#)**

Além de signatários dos Princípios do Equador, desde fevereiro de 2005, adota-se os padrões de Desempenho de Sustentabilidade Socioambiental da International Finance Corporation (IFC) e das Diretrizes de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Grupo Banco Mundial para produtos financeiros que englobem projetos industriais e de infraestrutura de grande porte. Eles são avaliados e enquadrados em uma matriz de risco socioambiental, para a identificação dos impactos.

De forma geral, o aprimoramento da gestão do risco socioambiental é limitado em razão da falta de referenciais, como documentos de regularidade para os aspectos sociais nos moldes do licenciamento ambiental, e da dificuldade de monitoramento de ações judiciais socioambientais. Na cadeia de fornecedores, as atividades são restringidas ainda pelos diferentes graus de maturidade sobre o tratamento do tema entre as empresas parceiras.

Já o princípio da precaução é aplicado em análises realizadas no processo de concessão de crédito, observando a legislação aplicável, a autorregulação e os pactos e compromissos voluntários assumidos. As operações são orientadas pelas Diretrizes de Sustentabilidade para o Crédito para oito setores da economia, englobando temas transversais, como florestas e biodiversidade, água e mudanças climáticas.

Não financiamos produtores que constam na lista de áreas embargadas por desmatamento ou queimadas irregulares divulgadas pelo Ibama. A concessão de crédito rural no Bioma Amazônia está vinculada à comprovação da regularidade ambiental e fundiária dos imóveis, com análises centralizadas em equipes especialistas e não vinculadas às agências que originam as propostas, de modo a assegurarmos o cumprimento de todas as exigências legais.

Em linha com o compromisso socioambiental, também não financiamos clientes responsáveis por dano doloso ao meio ambiente, empregadores que constem de relações que demonstrem submissão de trabalhadores a formas degradantes

ou em condições análogas ao trabalho escravo, bem como não assumimos risco de crédito com cliente que pratique exploração sexual de menores ou de mão de obra infantil. Essa premissa está estabelecida na Política de Crédito e nos sistemas de concessão de crédito preparados para inibir novas operações para clientes com anotações impeditivas.

O documento determina ainda a não concessão de créditos em atividades que não disponham de autorização formal de órgãos competentes, o que inclui empreendimentos que requerem recursos ambientais ou que sejam capazes de causar degradação ao meio ambiente.

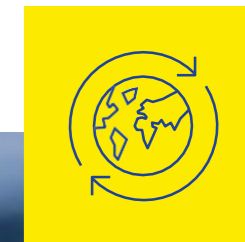
Para todos os temas referidos, faz-se constar nas cláusulas contratuais das operações de crédito a prerrogativa de vencimento antecipado do contrato, com exigibilidade imediata da dívida e imediata sustação de desembolsos.

## Mudanças Climáticas

Até novembro de 2018 a gestão dos riscos decorrentes de mudanças climáticas era realizada no âmbito do risco socioambiental. Em razão da possibilidade de perdas decorrentes do desencadeamento de eventos climáticos extremos e da transição dos negócios para uma economia de baixo carbono, podendo afetar a geração de valor pelas empresas, o risco climático passou a ser considerado ainda mais relevante para o BB. Dessa forma, a gestão do risco climático deve ser considerada nas decisões estratégicas, pois é elemento que irá influenciar a rentabilidade futura dos negócios do Banco.

A gestão interna dos efeitos das mudanças climáticas está alinhada ao Plano de Sustentabilidade – Agenda 30 BB, em relação ao desenvolvimento de iniciativas e adoção de práticas que contribuam para a mitigação dos efeitos das operações frente aos aspectos socioambientais.

Os efeitos das mudanças climáticas podem influenciar diversos segmentos do mercado. Assim, busca-se conhecer e mensurar o impacto dos riscos físicos e de transição nas carteiras de financiamento e seguros. Os riscos físicos relacionados a eventos climáticos extremos, como inundações e vendavais, são considerados nas avaliações por estarem diretamente relacionados ao aumento dos custos operacionais e à redução da receita dos negócios.



Para mitigar impactos decorrentes do clima, são utilizadas ferramentas como o Zoneamento Agrícola de Risco Climático (Zarc), publicado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), e o Sistema Referencial Técnico Agropecuário (RTA), desenvolvido internamente.

A ferramenta Zarc indica os municípios com aptidão climática e de solo para determinadas culturas e as cultivares mais adaptadas. É o principal macrolocalizador para o financiamento de custeio de lavouras nos diversos municípios do País.

Já o RTA mantém informações sobre custos de produção, histórico de preços e produtividade por cultura e município produtor. O histórico de produtividade do sistema é alimentado a cada safra e diretamente afetado pela incidência de fenômenos climáticos. A série histórica de produtividade é sensível aos eventos prejudiciais, que afetam o grau de atratividade de uma cultura em determinado município, sendo fundamental para as análises de financiamento de custeio das lavouras.

Também o Monitoramento de Risco Climático é realizado em todo o território nacional, baseado em Alertas de Eventos Climáticos emitidos



**R\$ 1,7 bilhão**  
foi o valor contratado em 2018  
no Programa ABC, a um custo  
de contratação de R\$ 6 milhões



**64,7%**  
de todo o custeio agrícola  
contaram com a cobertura do  
Seguro Agrícola e do Proagro

pela rede de assessores de agronegócios, que são registrados no sistema Painel de Acompanhamento da Safra e permitem observar a reincidência de eventos extremos e mudanças no padrão climático local. No curto prazo, em um período safra, os alertas possibilitam ainda adotar medidas preventivas para mitigação de perdas financeiras em nível da operação de crédito, como o acionamento de seguro de produção. Ao longo de 2018,

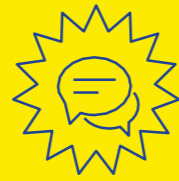
foram registrados 1.985 Alertas de Eventos Climáticos para 1.135 municípios brasileiros.

Iniciativas direcionadas à redução das emissões de CO<sub>2</sub> na atividade agropecuária são apoiadas e amparadas no Programa de Agricultura de Baixo Carbono (Programa ABC). Por meio dele, identifica-se implicações financeiras positivas com a contratação de operações, em 2018, no valor de R\$ 1,7 bilhão a um custo de contratação

de R\$ 6 milhões. Os clientes têm à disposição um portfólio de produtos que inclui Seguro Agrícola, Seguro Agrícola Faturamento, Proagro e Proagro Mais. No ano-safra 2017-2018 (período de 1º de julho de 2017 a 30 de junho de 2018), 64,7% de todo o custeio agrícola, no montante de R\$ 31,2 bilhões, contaram com a cobertura do Seguro Agrícola e do Proagro para mitigação de risco de perda da produção em virtude de eventos climáticos extremos.

## Avanços em 2018

- Implementação de *rating* socioambiental, com o objetivo de conhecer, avaliar e monitorar as práticas do cliente, usado como ferramenta de gestão do risco socioambiental;
- Desenvolvimento de critérios que permitiram a construção das bases de perdas socioambientais dos riscos operacionais e de crédito; e
- Formalização em manual do processo de *due diligence* social e ambiental nas operações de financiamento.



## Assuntos Polêmicos

Além de limites quantitativos, no processo de gestão do risco de crédito restrições qualitativas a operações que possam causar danos reputacionais ou cujos riscos socioambientais sejam elevados são estabelecidas. Essa diretriz está formalizada na Política de Crédito, na qual são considerados, mais do que os riscos inerentes ao negócio, a responsabilidade socioambiental empresarial e a capacidade de geração de emprego e renda da contraparte. De acordo com o documento, não assumimos riscos de crédito com clientes que:

- Estejam enquadrados em crimes de lavagem de dinheiro ou ocultação de bens, direitos e valores;
- Exerçam qualquer atividade ilegal;
- Ofereçam garantias provenientes, direta ou indiretamente, de atividades ilícitas;
- Sejam responsáveis por dano doloso ao meio ambiente;
- Submetam trabalhadores a formas degradantes de trabalho ou os mantenham em condições análogas à de trabalho escravo;
- Pratiquem a exploração sexual de menores e/ou de mão de obra infantil; e
- Sejam partido político.

O BB adota, ainda, condicionantes específicas para a concessão do crédito a setores com maior potencial de impacto socioambiental, conforme Diretrizes de Sustentabilidade para o Crédito e nas Diretrizes Socioambientais para Assuntos Polêmicos. Leia as Diretrizes na íntegra divulgadas ao mercado, as quais buscam dar visibilidade às práticas negociais e administrativas adotadas, reforçando o atendimento a seus compromissos públicos assumidos e em alinhamento aos princípios de responsabilidade socioambiental constantes de nossas políticas.

### Leia as diretrizes na íntegra

Com o objetivo de bloquear transações com indivíduos, empresas, instituições financeiras, embarcações, entidades e países relacionados em listas restritivas locais e internacionais, utiliza-se o filtro OFAC, também conhecido como FCVW (Fircó Continuity Verify Web).



O BB adota condicionantes específicas para a concessão do crédito a setores com maior potencial de impacto socioambiental

A ferramenta é essencial para auxiliar instituições financeiras a se enquadrarem nas políticas internacionais contra lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo, além de cumprir as regras e definições de órgãos reguladores internacionais.

Em todos os investimentos diretos e indiretos em companhias e em Fundos de Investimento em Participações (FIPs), o Regimento Interno determina que todos devem obrigatoriamente observar as Diretrizes Socioambientais para Assuntos Polêmicos, divulgadas em:

### Diretrizes Socioambientais para Assuntos Polêmicos

Os Regulamentos dos Fundos de Investimento em Participações, dos quais somos investidores, prezam pela adoção de melhores práticas de governança e de gestão social e ambiental.

## Fatores de risco

Os fatores de risco são detalhados de maneira que potenciais compradores dos títulos e valores mobiliários tenham ciência dos riscos específicos relacionados. Assim, as informações capazes de influenciar decisões de investimento são públicas e podem ser consultadas na seção 4 do

### Formulário de Referência

### Compromissos da Agenda 30 BB 2019-2021

Apresentação de estudo dos riscos emergentes de longo prazo com impacto nos negócios do BB no Fórum de Sustentabilidade.

Os riscos não financeiros decorrem das atividades operacionais e da utilização dos recursos necessários à entrega de produtos e serviços aos clientes. Esses riscos podem acarretar redução, degradação ou interrupção das atividades, além da potencial geração de passivos contratuais, regulatórios e ambientais, com impacto negativo na reputação. Assim, sua gestão torna-se necessária para impedir que os impactos indiretos das operações resultem em perdas financeiras na realização dos negócios.

Os riscos emergentes são provenientes de mudanças no mercado de atuação ou de alterações na estratégia que possam

desencadear novos riscos, ainda desconhecidos ou não totalmente compreendidos. Eles podem tornar-se relevantes caso seja ampliado seu impacto potencial, decorrente do interesse em determinados objetivos estratégicos, o que requer a adoção de processos de gestão específicos.

Contamos com políticas de riscos, normas, procedimentos, processos e estrutura de gestão estabelecidos para os riscos definidos como relevantes. Metodologias são estabelecidas para a identificação, mensuração, avaliação, monitoramento, reporte, controle e mitigação deles. Os preceitos do Conselho Monetário Nacional que dispõem sobre a estrutura de gerenciamento de riscos e capital são seguidos. Internamente, na elaboração da estratégia corporativa, são considerados os diversos riscos, conforme cenários de projeção dos negócios.

Em 2018, o modelo de identificação e definição da relevância dos riscos foi revisado, incorporando melhorias na classificação e no conhecimento da relação entre os riscos, dos fatores externos e internos que os causam e do vínculo aos objetivos estratégicos e à natureza dos possíveis impactos.

### Entrada de concorrentes não bancários e mudanças no comportamento do consumidor bancário

O risco decorre do acirramento da competitividade na indústria bancária, afetado pela intensificação do processo de inclusão financeira da população, o início da operação por instituições estrangeiras, o ingresso de concorrentes não bancários (especialmente na área de meios de pagamento) e o comportamento do consumidor – mais informado, conectado e exigente.

Nesse cenário, os ganhos podem ser menores em intermediação financeira em razão da queda de rentabilidade e da necessidade de reposicionamento da carteira de ativos, além de maior incremento de outras fontes de receitas, como tarifas cobradas nos serviços bancários. Para nos precaver, os investimentos em eficiência operacional foram elevados, com redução de despesas e otimização de processos, de forma a mantermos a competitividade. Com foco no comportamento do consumidor bancário, recursos para a qualidade e conveniência do atendimento foram alocados, principalmente por meio de tecnologias multicanal e desenvolvimento de produtos e serviços.

Estamos atentos à identificação de inovações no setor financeiro (modelos de negócios e tecnologias) e nos antecipamos às tendências para garantirmos perenidade, o que inclui investimentos em transformação digital e criação de novos modelos de relacionamento. Foi inaugurado o Laboratório Avançado Banco do Brasil (Labbs), sediado no Vale do Silício, na Califórnia (EUA), para incubar e desenvolver empresas de tecnologia inovadoras.

Fomos o primeiro grande banco nacional a estar presente em um dos principais centros criativos do mundo, o que nos confere condições para estabelecer parcerias estratégicas para o desenvolvimento de soluções.



### Risco de descontinuidade dos negócios

O risco de descontinuidade dos negócios caracteriza-se como emergente, advindo de fornecedores e terceirizados, e refere-se à possibilidade de perdas decorrentes de interrupção das atividades em virtude da descontinuidade do fornecimento de bens e serviços.

Fornecedores foram contratados para a compra de material de expediente, *software*, equipamentos, mobiliário e serviço de vigilância, entre outros. A concentração de contratações em poucos fornecedores e a falta de capacidade técnica das empresas parceiras nos expõem a possíveis interrupções dos processos de suporte aos negócios, causando perdas financeiras, danos legais e à reputação.

Com a necessidade de redução de despesas, melhoria da eficiência operacional e otimização dos processos, a fim de manter a competitividade, pode ser necessário terceirizar novas atividades, aumentando a exposição a esse risco. Para mitigá-lo, processo licitatório é realizado, conforme determina a lei, observando política e normas internas. Os serviços terceirizados considerados relevantes para o regular funcionamento são avaliados, acompanhados e reportados quanto aos riscos.



Agência Large Corporate na Av. Paulista (SP)



## Capital

A gestão do capital consiste em processo contínuo de planejamento, avaliação, controle e monitoramento do recurso necessário para fazer frente aos riscos relevantes, assegurar a solvência paralelamente à aplicação das estratégias de negócios e suportar os requerimentos de capital exigidos pelo regulador ou definidos internamente.

Mantemos um Plano de Capital, com visão prospectiva de três anos, que incorpora os efeitos definidos pelo Acordo de Basileia III e considera a Declaração de Apetite e Tolerância a Riscos, a estratégia e o orçamento corporativos.

O foco é a geração orgânica de capital, pelo crescimento do crédito em linhas com menor consumo de capital e mais atrativas sob o critério retorno-risco. A meta é manter o capital principal acima de 9,5% em 2019, quando as regras de Basileia III estarão integralmente implementadas no Brasil. Seguindo a Declaração de Apetite e Tolerância a Riscos e Plano de Capital, para janeiro de 2022, a meta é manter pelo menos 11% de Índice de Capital Principal.

### Índice de Basileia

R\$ milhões	2016	2017	2018
Patrimônio de Referência (PR)	130.453	135.511	134.178
Nível I	90.284	95.228	95.290
Capital Principal	67.718	72.320	71.169
Ajustes Prudenciais	(17.085)	(23.848)	(28.947)
Capital Complementar	22.565	22.908	24.121
Nível II	40.170	40.283	38.889
Ativos Ponderados pelo Risco (RWA)	705.851	689.857	711.490
Patrimônio de Referência Mínimo Requerido (PRMR)	69.703	63.812	61.366
Margem sobre o Patrimônio de Referência Mínimo Requerido (PR-PRMR)	60.750	71.700	72.812
Índice de Capital			
Nível I (Nível I/RWA) – %	12,79	13,80	13,39
Índice de Capital Principal (CP/RWA) – %	9,59	10,48	10,00

### Índice de Basileia (PR/RWA) – %



### Composição RWA (R\$ milhões)

	2016	2017	2018
Risco de Crédito (RWS CPAD)	643.214	616.822	624.019
Risco de Mercado (RWA MPAD)	18.844	17.296	26.390
Risco Operacional (RWA OPAD)	43.975	55.738	61.081
<b>Total</b>	<b>705.851</b>	<b>689.857</b>	<b>711.490</b>





## Controles Internos

A estrutura de controles internos assegura maior confiabilidade quanto à qualidade dos processos, produtos e serviços, e ao cumprimento das políticas internas e normas dos reguladores. Assim, as falhas são identificadas e as ações são promovidas para solucioná-las, proporcionando maior segurança em relação aos objetivos estratégicos.

O sistema de controles internos tem como referenciais documentos e direcionadores amplamente reconhecidos nos mercados nacional e internacional, como o Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO 2013) – Framework for the Evaluation of Internal Control Systems e o Control Objectives for Information and Related Technology (CobIT). Também ferramentas inovadoras são adotadas para a gestão do ambiente de controles, entre elas:



### Gestão do Ambiente de Controle (GAC):

mensura a qualidade da gestão do ambiente de controle das unidades organizacionais a partir de um conjunto de indicadores relacionados a processos relevantes.



### Painel do Sistema de Controles Internos (PSCI):

reflete, de forma integrada e completa, a gestão de riscos e controles das áreas avaliadas por meio da consolidação de indicadores relacionados a identificação, avaliação e mitigação de riscos operacionais e de conformidade, gestão do ambiente de controle e grau de maturidade dos gestores no Modelo Referencial de Linhas de Defesa (MRLD).

## Auditoria Interna

Cabe à Auditoria Interna avaliar os processos corporativos e prestar consultoria, de forma independente e objetiva, visando ao aprimoramento da governança corporativa e do gerenciamento de riscos e controles. Em 2018, a área concluiu 231 trabalhos nesse sentido.

No decorrer das avaliações, as constatações de auditoria que requeiram aprimoramentos são indicadas em recomendações que apontam também o gestor responsável e o prazo para a implementação – compatível com o nível de risco associado.

As recomendações são acompanhadas pela Auditoria Interna até que sejam implementadas. A partir de então, as ações corretivas são avaliadas e, se forem consideradas suficientes para mitigar os riscos envolvidos, a recomendação é certificada pela auditoria.

Em 2018, foi intensificado o uso de ferramentas de análises avançadas de informação, analytics e ciências de dados, o que agregou valor aos trabalhos de auditoria e contribuiu para o aprimoramento dos processos internos. Entre as ações, destacam-se:



### Implantação de painéis eletrônicos

de suporte à auditoria em Processos Corporativos que apresentam informações relevantes relacionadas a crédito, contabilidade, auditoria contínua e processos judiciais, entre outros.

Mais informações sobre Auditoria Interna no item 5.2 vi e Auditoria Externa no item 2.1, consultar:

[Formulário de Referência](#)



### Criação do Assistente Virtual de Auditoria (AVA),

ferramenta que viabiliza testes de auditoria de forma automatizada, identificando situações/operações que não estejam em conformidade com normas e padrões admitidos.

No âmbito do Programa de Inovação da Auditoria Interna (iNovAudit), em 2019 serão trabalhados temas como auditoria especial, utilização de *machine learning* para auditoria preditiva, maior interação com as áreas que compõem a segunda linha de defesa e a otimização da forma de atuação da auditoria nas ELBB.





## Demandas Judiciais

### Ações Trabalhistas

O Banco é parte passiva (réu) em processos judiciais trabalhistas movidos, na grande maioria, por ex-empregados (ações individuais), sindicatos da categoria ou ex-empregados de empresas prestadoras de serviços (terceirizados). Para esses processos, que contêm vários pedidos reclamados, como: indenizações, horas extras, descaracterização de jornada de trabalho, adicional de gratificação de função e outros, são constituídas provisões quando o risco de perda é “provável”, quantificadas por meio de metodologia individualizada ou massificada, de acordo com as especificidades dos processos.

As estimativas do desfecho e do efeito financeiro são determinadas pela natureza das ações, pelo julgamento da administração da entidade, por meio da opinião dos assessores jurídicos com base nos elementos do processo, complementadas pela complexidade e pela experiência de demandas semelhantes.

*Mais informações:*

**Relatório de Gerenciamento de Riscos**

*Mais informações sobre ações trabalhistas, consultar item 4.6:*

**Formulário de Referência**

### Estrutura de gestão e controle de demandas judiciais

O Banco do Brasil definiu a Diretoria de Gestão de Riscos como gestora do Risco Legal, cabendo-lhe atividades de controle, monitoramento e reporte do risco, dentre as quais estão incluídas as seguintes:

- Proposição de metodologias e modelos para cálculo de Provisão para Demandas Contingentes (PDC);
- Proposição de estratégias e parâmetros para acordos judiciais;
- Coleta de informações relevantes para a base de dados de risco operacional;
- Gestão dos serviços jurídico-financeiros associados a provisões.

A proposição de estratégias e de parâmetros para a realização de acordos extrajudiciais, por sua vez, encontra-se sob responsabilidade da Diretoria de Controles Internos.

Em razão das especificidades técnicas atinentes ao risco legal, a Diretoria Jurídica é responsável pela execução das atividades que requerem conhecimento jurídico especializado, tanto no âmbito estratégico, quanto no tático e no operacional, podendo ser destacadas, as seguintes ações:

- Desempenhar a advocacia contenciosa, conduzindo a defesa jurídica do Banco nas esferas jurídica e administrativa, bem como realizando a avaliação do risco jurídico das ações judiciais em que o Banco é parte;
- Desempenhar a advocacia consultiva, produzindo análises, pareceres, consultorias jurídico-legais, bem como orientando às demais áreas sobre suas atividades, produtos e serviços, no âmbito do processo decisório;
- Desempenhar a advocacia preventiva, visando identificar a causa raiz das demandas judiciais e mitigar a possibilidade de ocorrência de eventos de perdas decorrentes do risco legal.

No que tange à mensuração dos riscos decorrentes do risco legal, é realizada de forma integrada com o risco operacional. Para tanto, o Banco utiliza a Abordagem Padronizada Alternativa (ASA) para cálculo da parcela dos ativos ponderados pelo risco (RWA), conforme Circular Bacen nº 3.640/13. Importante ressaltar que, para a gestão dos riscos, a Instituição também utiliza modelo interno de capital econômico.

A Diretoria Jurídica tem em sua estrutura organizacional interna uma Sede, responsável pela definição das estratégias jurídicas e pelo assessoramento jurídico das demais diretorias do Banco do Brasil e uma rede de unidades jurídicas (Assessorias Jurídicas Regionais – Ajure e Núcleos Jurídicos Regionais – Nujur), responsável pela condução da defesa dos interesses do Banco do Brasil em demandas judiciais e administrativas, pelo assessoramento jurídico das unidades abrangidas pelo seu âmbito de jurisdição, bem como, pela administração dos contratos de terceirização dos serviços jurídicos do Banco (Ajure Terceirização).

As demais Unidades Estratégicas, Táticas e Operacionais são responsáveis pela identificação e mitigação do risco legal em seu âmbito de atuação, assegurando a aderência dos produtos e processos sob sua gestão à legislação aplicável, com a prerrogativa de valer-se da assessoria jurídica para subsidiar suas decisões.

Para melhor eficiência na gestão, o Banco utiliza a plataforma de operacionalização dos serviços jurídicos (Portal Jurídico), contendo base de ações judiciais e administrativas e respectivas movimentações financeiras, bem como banco de dados referente à prestação de assessoria jurídica a todas as dependências do Banco.

# Demais itens de Gestão

100 Gestão de Licitação e Contratos

102 Gestão Patrimonial e Infraestrutura

103 Gestão de TI

104 Demonstrações Contábeis

105 Outras Informações Relevantes

106 Apêndices



A Organização e o Mercado

Estratégia e Governança

Criação de Valor Financeiro

Criação de Valor Social

Criação de Valor Ambiental

Gestão de Riscos

**Demais Itens de Gestão**

## Gestão de licitações e contratos

Adotamos critérios de seleção, contratação e avaliação – imparciais e transparentes – que conferem pluralidade e concorrência entre fornecedores. Essas prerrogativas incluem o direito de exercer liberdade de associação e negociação coletiva por parte de funcionários dos fornecedores. O Código de Ética também prevê seção específica sobre o relacionamento com esse público, na qual está expresso o cumprimento das legislações trabalhista, previdenciária e fiscal – incluindo a não utilização de trabalho infantil ou análogo ao escravo. A Política de Relacionamento com Fornecedores também versa sobre esses aspectos.

O cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias é dever contratual e legal. Assim, é verificado, previamente ao pagamento, o cumprimento desses dispositivos entre os fornecedores, além da análise de indícios ou denúncias de eventuais infrações e desconformidade. Constam dos contratos cláusulas e obrigações contratuais relacionadas a Direitos Humanos nas quais o fornecedor declara e obriga-se a:

- Exercer suas atividades em conformidade com a legislação vigente (trabalhista, previdenciária e fiscal);
- Não utilizar direta ou indiretamente, por meio de seus fornecedores de produtos e serviços, trabalho ilegal ou exploração de trabalho infantil, degradante e/ou análogo ao escravo;
- Não empregar direta ou indiretamente, por meio de seus fornecedores de produtos e serviços, menor de 18 anos em trabalho noturno, insalubre ou perigoso;
- Não empregar direta ou indiretamente, por meio de seus fornecedores de produtos e serviços, menor de 16 anos, salvo na condição de aprendiz e com garantia de frequência escolar;

- Não adoção de práticas de discriminação negativas e limitativas para o acesso e manutenção do emprego; e

- Não utilização de práticas corruptas e/ou antiéticas que visem obter ou dar vantagem indevida, de forma direta ou indireta; entre outras.

É disponibilizado um fiscal de contrato e um fiscal de serviço e mantida a Ouvidoria Interna à disposição dos trabalhadores de empresas contratadas para que também registrem reclamações relacionadas ao seu contrato de trabalho.

Considerando medidas preventivas e inibidoras adotadas na condução dos processos de compras e contratações e nos contratos e fornecedores, mantidos nos sistemas corporativos em 2018, não foram identificadas operações e fornecedores com risco significativo para a ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo, nem foram registradas, na Ouvidoria Interna, quaisquer reclamações envolvendo exploração de trabalho degradante ou escravo. Também não se teve conhecimento de operações e/ou fornecedores em que o direito à liberdade de associação e à negociação coletiva estivesse em risco.

Durante a execução do contrato, constatado que o fornecedor infringiu as disposições ou a legislação relativa à sua execução, é aberto processo administrativo que prevê a aplicação de sanção administrativa ou, em último caso, rescisão unilateral.

Em 2018 de um total de 18.184 contratos vigentes firmados com fornecedores verificou-se 49 descumprimentos de legislação trabalhista, O Banco aplicou as seguintes sanções: advertências em 6%; advertência e multa em 20%; multa em 12%; rescisão em 31%; suspensão e rescisão em 16%; suspensão em 6%; e em 9% não houve aplicação de sanções. Em todos os casos, respeitou-se os procedimentos administrativos amparados nos contratos e conforme determinação legal.

Tendo em vista que o Banco do Brasil contrata serviços e não trabalhadores, as empresas contratadas têm total responsabilidade pelo cumprimento de todas as obrigações trabalhistas, fiscais e previdenciárias, inclusive decorrentes de acidentes, indenizações, multas, seguros, pagamentos e demais obrigações. As principais infrações verificadas referem-se ao descumprimento de pagamento de salários, auxílio transporte, auxílio refeição, quitação das verbas rescisórias, recolhimento de FGTS e previdência.

Adota-se a gestão segmentada para controle e monitoramento da prestação dos serviços e da qualidade dos produtos entregues. Assim, baseamo-nos em critérios como custo-benefício, capacidade operacional, qualidade, idoneidade, responsabilidade socioambiental, segurança e risco e cumprimento dos requisitos legais, principalmente trabalhistas e associados à continuidade dos negócios.

Os fornecedores são selecionados por meio de processo licitatório, conforme a Lei das Estatais e de seu novo Regulamento de Licitações e Contratos. Entre os aspectos legais para a escolha da proposta mais vantajosa estão: melhor técnica, menor preço ou melhor combinação de técnica e preço. A cadeia de fornecedores abrange uma série de setores e atividades, entre fornecimento de bens (mobiliários e equipamentos, por exemplo), prestação de serviços (vigilância, consultoria, engenharia e arquitetura, entre outros) e locação de bens móveis.

*Mais informações sobre os principais contratos, consultar seção 9:*

### Formulário de Referência

O **total de pagamentos** aos fornecedores no ano somou aproximadamente **R\$ 6 bilhões**. Do total, **R\$ 17,3 milhões** foram pagos a seis fornecedores domiciliados no exterior, decorrentes de sete contratos – **0,29 %** dos pagamentos liberados.



## Contratos de publicidade e propaganda

Em consonância com o artigo 16 (e seu parágrafo único) da Lei nº 12.232, de 29.04.2010, que dispõe sobre as normas gerais para licitação e contratação de serviços de publicidade prestados por intermédio de agências de propaganda, encontram-se disponíveis para download, no formato Adobe PDF, as informações sobre a execução destes contratos firmados com o Banco do Brasil S.A.

Mais informações: [Serviços de Publicidade](#)

## Avaliação dos reflexos da desoneração da folha de pagamento nos contratos com a Administração Pública Federal

O BB tem adotado as medidas tendentes a readequar o custo dos contratos nos quais se viabiliza a incidência dos pressupostos da Lei nº 12.546/2011. No âmbito da Organização, as Unidades Estratégicas detêm a incumbência de realizar a necessária análise financeira sobre o novo custo do objeto contratado no caso de superveniência de motivo que dê causa a reequilíbrio econômico-financeiro, em obediência ao que preconiza o art. 65, §5º, da Lei nº 8.666/1993.

Nesse sentido, o BB, em consonância com a estratégia adotada para rever os instrumentos sob sua gestão, que observa os princípios da razoabilidade, da economicidade e da relação custo-benefício, negociou a redução dos valores de diversos contratos. As negociações conduzidas pelo Banco do Brasil S.A. resultaram, em 2018, em redução de R\$ 143.133,51 nos valores contratuais pagos, conforme detalhado na tabela a seguir.

Número do Contrato	Fornecedor	CNPJ	Objeto	Início Vigência	Fim de Vigência	Redução de Valor Contratual	Data da anuência do fornecedor
201074170096	COTTAR MANUTENÇÕES LTDA	05.080.967/0001-44	Gerenciamento e execução dos serviços de engenharia nas dependências do Condomínio da Ag. CATAGUASES (MG) e suas subordinadas externas	01/02/2014	01/02/2015	R\$ 15.806,03	11/01/2018
201074173387	COTTAR MANUTENÇÕES LTDA	05.080.967/0001-44	Serviços de operação, conservação predial e manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos e instalações do Banco do Brasil para o Condomínio SETE LAGOAS (MG)	16/11/2014	16/11/2015	R\$ 17.961,40	11/01/2018
201274173283	COTTAR MANUTENÇÕES LTDA	05.080.967/0001-44	Serviços de operação e manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos e instalações do Condomínio GOVERNADOR VALADARES (MG) e suas subordinadas	09/11/2016	09/11/2017	R\$ 29.456,69	11/01/2018
201274173284	COTTAR MANUTENÇÕES LTDA	05.080.967/0001-44	Serviços de operação e manutenção preventiva e corretiva nos equipamentos e instalações do Condomínio IPATINGA (MG) e suas subordinadas	09/11/2016	09/11/2017	R\$ 8.621,47	11/01/2018
200974223015	PLANEP ENGENHARIA LTDA	29.473.493/0001-69	Serviços de engenharia para diversos pontos de atendimento do Banco do Brasil no estado do Rio de Janeiro	03/11/2013	03/11/2014	R\$ 21.863,67	11/04/2018
200974223016	PLANEP ENGENHARIA LTDA	29.473.493/0001-69	Serviços de engenharia para diversos pontos de atendimento do Banco do Brasil no estado do Rio de Janeiro	03/11/2013	03/11/2014	R\$ 16.457,37	11/04/2018
200974223017	PLANEP ENGENHARIA LTDA	29.473.493/0001-69	Serviços de engenharia para diversos pontos de atendimento do Banco do Brasil no estado do Rio de Janeiro	03/11/2013	03/11/2014	R\$ 18.234,24	11/04/2018
200974222996	PLANEP ENGENHARIA LTDA	29.473.493/0001-69	Serviços de engenharia para diversos pontos de atendimento do Banco do Brasil no estado do Rio de Janeiro	03/11/2013	03/11/2014	R\$ 14.732,64	11/04/2018
					Total	R\$ 143.133,51	



## Gestão patrimonial e infraestrutura

Os bens imóveis, próprios e de terceiros, que compõem o ativo imobilizado do BB Consolidado totalizavam R\$ 4.435 milhões em 31/12/2018.

Os imóveis de propriedade do Banco e de terceiros estão protegidos por seguro vigente até 29/11/2019, com o objetivo de garantir indenizações decorrentes de perdas e danos materiais causados acidentalmente, em consequência dos riscos cobertos (incêndio, raio e explosão). O prêmio líquido total das atuais apólices é R\$ 4,97 milhões, para cobertura de um valor em risco de R\$ 12,7 bilhões.

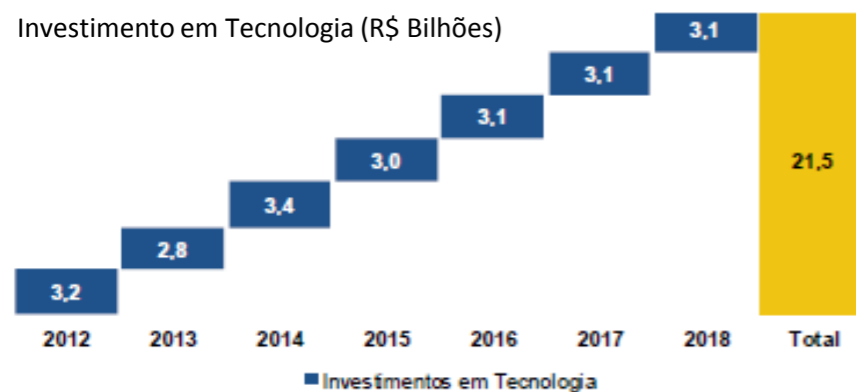
Mais informações consultar seção 9:

Formulário de Referência

## Gestão da tecnologia da informação

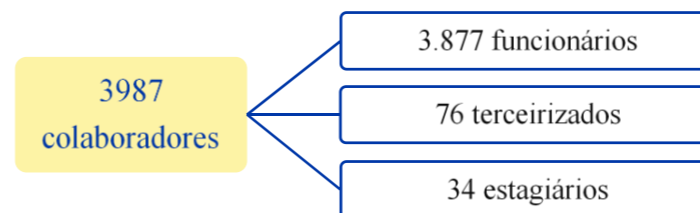
O Banco do Brasil investe permanentemente em tecnologia com o objetivo de melhorar a eficiência operacional, reduzir as perdas operacionais, expandir os negócios e melhorar o atendimento ao cliente.

Durante o período de 2012 a 2018 foi investido o montante de R\$ 21,5 bilhões. Na próxima figura pode-se observar a série anual do total investido.



## Quantitativo da força de trabalho de TI

A gestão de TI no BB é exercida pela Vice-Presidência de Tecnologia (Vitec), com o seguinte quadro:



Os serviços de construção de softwares são celebrados via contrato, seguindo a Lei 13.303/2016, no formato de fábrica. Neste modelo a gestão do número de terceirizados é de responsabilidade da empresa contratada

## Mitigação de risco de dependência tecnológica de empresas terceirizadas

A mitigação do risco nas contratações de bens, serviços e soluções de TI é considerada quando do planejamento das contratações, cujo processo segue o Regulamento de Licitações do Banco do Brasil – RLBB, sob à égide da Lei nº Lei 13.303/2016. Ao processo são aplicadas também as melhores práticas observadas na IN 04/2014 da SLTI – MPOG.

A realização de Provas de Conceito (PoC – Proof of Concept), no sentido de avaliar possíveis fornecedores e tecnologias que possam atender às necessidades do BB, contribui para a identificação de alternativas de fornecedores para evitar dependência de um único fornecedor. Além disso, em todas as propostas de compras e contratações são realizadas pesquisas de mercado, para coleta de informações e obtenção de potenciais novos agentes de mercado e/ou novas soluções ou ferramentas que atendam aos requisitos apresentados.

A execução dos contratos firmados com terceiros é monitorada técnica e administrativamente, visando à identificação de situações de risco e a adoção, em tempo hábil, das medidas necessárias à melhor execução das condições contratadas.

Em 2018 foi criado modelo para apoio a identificação do Risco de Dependência de Fornecedor de TI, com variáveis para essa identificação e mapeamento de possíveis dependências.



## Gestão de TI

### Os 5 principais sistemas de informação do BB

Nome do Sistema	Objetivo	Manutenção
Crédito Direto ao Consumidor (CDC)	Gerencia as operações de CDC	Própria
Gerenciador de Fundos de Investimentos (GFI)	Acompanhamento de Operações de Produtos e Serviços de Investimentos	Própria
Controle de Tarifas (TFA)	Gerencia as operações de tarifas bancárias.	Própria
Controle de Operações (COP)	Automatiza procedimentos de contratação e condução de operações de crédito	Própria
Depósitos, Escrituração e Balancete (DEB)	Processar a escrituração e o controle de todas as contas das agências.	Própria

### Avaliação de riscos relacionados à continuidade e disponibilidade dos sistemas e medidas para mitigar eventuais riscos existentes

O BB, por meio da disciplina de Gestão da Continuidade de Negócios, avalia a criticidade de seus processos e os classifica de acordo com o risco e impacto de uma possível interrupção (Business Impact Analysis – BIA). A classificação dos processos e recursos de TI está diretamente relacionada aos processos de negócios atendidos por essas infraestruturas.

Uma vez definidos os sistemas prioritizados, são elaborados Planos de Continuidade para cada tipo de cenário de interrupção aos quais estão sujeitos.

Esses planos são testados periodicamente, de forma a validar as estratégias de continuidade definidas, sendo que os resultados obtidos são avaliados em indicadores internos e constantemente auditados.

Por meio da disciplina de Gestão da Disponibilidade, o BB define, planeja, implementa, mede e acompanha os aspectos de disponibilidade dos serviços de TI, com o propósito de que a infraestrutura de TI esteja apropriada para os níveis de serviço acordados.

### Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI)

O Plano Estratégico de TI 2018-2022 teve como foco o aprimoramento das competências digitais necessárias para manutenção da competitividade do Banco em tempos de transformação digital e, também, a melhoria da satisfação e experiência dos clientes. Teve como alicerce os objetivos estratégicos da Estratégia Corporativa Banco do Brasil - ECBB, a saber: melhorar a eficiência operacional; proporcionar experiências de valor para o cliente ao longo de sua jornada e promover o desenvolvimento de competências profissionais estratégicas. O PETI possui horizonte de 5 anos e revisões anuais.

## Gestão de Custos

O Banco do Brasil, na gestão de custos, define metodologias de identificação, apuração, alocação e avaliação de custos.

Para a gestão estratégica dos custos, o BB utiliza um modelo proprietário híbrido, baseado predominantemente no método de Custeio Baseado em Atividades – Activity Based Costing (ABC) e no Custeio por Absorção. Para identificação dos custos fixos é considerado o tempo de execução das atividades para contratação e manutenção dos produtos e serviços do Banco, que permite quantificar os recursos consumidos a fim de calcular o custo unitário.

O sistema utilizado para apuração dos custos é denominado Sistema de Cálculo de Resultado (RST) - Módulo de Custos Fixos. As informações gerenciais geradas pelo RST permitem a identificação dos custos alocados aos produtos de forma comparativa nos períodos apurados.

As informações de custos auxiliam o Banco na tomada de decisões estratégicas, no processo de precificação de produtos e serviços, otimização e alocação de recursos/processos, análise da viabilidade de produtos e no ressarcimento de custos das entidades ligadas.



# Demonstrações Contábeis

As demonstrações contábeis consolidadas foram elaboradas a partir de diretrizes contábeis emanadas da Lei das Sociedades por Ações com observância às normas e instruções do Conselho Monetário Nacional (CMN), do Banco Central do Brasil (Bacen) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), quando aplicável. Nas demonstrações contábeis consolidadas, houve a reclassificação do instrumento elegível ao capital principal - IHCD para o patrimônio líquido. Esse procedimento também é adotado para as demonstrações contábeis prudenciais e em IFRS, com o objetivo de melhorar a qualidade e transparência dessas demonstrações contábeis consolidadas.

A elaboração de demonstrações de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis às instituições financeiras, requer que a Administração use de julgamento na determinação e registro de estimativas contábeis, quando for o caso. Ativos e passivos significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem: o valor residual do ativo imobilizado, provisão para créditos de liquidação duvidosa, ativos fiscais diferidos, provisão para demandas trabalhistas, fiscais e cíveis, valorização de instrumentos financeiros, ativos e passivos relacionados a benefícios pós-emprego a empregados e outras provisões. Os valores definitivos das transações envolvendo essas estimativas somente são conhecidos por ocasião da sua liquidação.

As demonstrações contábeis consolidadas contemplam as operações do Banco do Brasil realizadas por suas agências e subsidiárias no País e no exterior, as operações de suas controladas, bem como das Entidades de Propósito Específico - Dollar Diversified Payment Rights Finance Company e Loans Finance Company Limited e dos fundos de investimentos financeiros dos quais as empresas do Conglomerado são principais beneficiárias ou detentoras das principais obrigações (Fundo de Investimento em Direitos Creditórios da Companhia Pernambucana de Saneamento – Compesa). Essas demonstrações contábeis consolidadas refletem os ativos, passivos, receitas e despesas do Banco do Brasil e de suas entidades controladas, em conformidade com o pronunciamento técnico CPC 36 (R3) - Demonstrações Consolidadas.

Na elaboração das demonstrações contábeis consolidadas foram eliminados os valores oriundos de transações entre as empresas, compreendendo as participações acionárias de uma empresa em outra, os saldos de contas patrimoniais, as receitas, despesas, bem como os lucros não realizados, líquidos dos efeitos tributários. As participações dos não controladores no patrimônio líquido e no resultado foram destacadas nas demonstrações contábeis. As operações de arrendamento mercantil foram consideradas sob a ótica do método financeiro, sendo os valores reclassificados da rubrica de Imobilizado de Arrendamento para a rubrica de Operações de Arrendamento Mercantil, deduzidos dos valores residuais recebidos antecipadamente. Os ganhos e as perdas cambiais das operações das agências estão apresentados nos grupamentos de resultado nos quais são reconhecidos as rendas e encargos sobre essas operações. Os ganhos e as perdas cambiais incidentes sobre os investimentos no exterior são apresentados no grupamento de Despesas de Operações de Empréstimos, Cessões e Repasses, com o objetivo de anular o efeito da proteção para as oscilações cambiais desses investimentos.

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) emite pronunciamentos e interpretações contábeis alinhadas às normas internacionais de contabilidade e aprovadas pela CVM.

As demonstrações contábeis foram aprovadas pelo Conselho Diretor em 11/02/2019.

Mais informações: [Demonstrações Contábeis Consolidadas](#)





# Outras informações relevantes

## ▮ Tratamento de determinações e recomendações do TCU

Os procedimentos adotados pelo BB para acompanhamento das deliberações do TCU constam no Parecer da Auditoria Interna, no sistema e-Contas do TCU.

Foram emitidas nove determinações para o BB, no exercício de 2018, as quais se encontravam nas seguintes situações, em 31/12/2018:

- Três com Recurso de Reconsideração;
- Uma com apresentação de justificativa pela Banco, em análise pelo TCU;
- Três implementadas aguardam verificação pelo TCU.
- Duas vincendas.

O TCU emitiu ainda quatro recomendações, que se encontram nas seguintes situações, em 31/12/2018:

- Duas com Recurso de Reconsideração, em análise pelo TCU.
- Uma implementada e aguarda verificação pelo TCU.
- Uma vincenda.

## ▮ Tratamento de recomendações do órgão de controle interno

Os procedimentos adotados pelo BB para acompanhamento das recomendações da CGU constam no Parecer da Auditoria Interna, no sistema e-Contas do TCU.

Foram emitidas três recomendações para o BB, no exercício de 2018. Em 31/12/2018, duas encontravam-se implementadas, aguardando certificação pela CGU e uma encontrava-se vincenda.

## ▮ Relatório Anual Sistema de Controles Internos

O Relatório em atendimento à Resolução Bacen CMN 2554 que trata do Sistema de Controles Internos do Banco do Brasil, tem caráter sigiloso e fica à disposição do TCU, caso necessário.



## Declarações de integridade do relato integrado pelos responsáveis pela governança conforme estabelece a Estrutura Internacional para Relato Integrado

Informamos que atualmente não existe a referida declaração de forma estruturada nesta Instituição.

Entretanto, todas as informações constantes desse documento foram avaliadas pelos Primeiros Gestores das Unidades Estratégicas responsáveis, conforme suas devidas competências institucionais.

A estruturação do atual Relatório está sendo revista o que culminará com a confecção deste documento e sua disponibilização no próximo ano.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

<b>ABC</b>	Activity Based Costing	<b>CA</b>	Conselho de Administração	<b>PRSA</b>	Política de Responsabilidade Socioambiental
<b>ABC</b>	Agricultura de Baixo Carbono	<b>CDC</b>	Crédito Direto ao Consumidor	<b>ROA</b>	Retorno sobre o Ativo
<b>Art.</b>	Artigo	<b>CGU</b>	Controladoria-Geral da União	<b>RSPL</b>	Retorno sobre o Patrimônio Líquido
<b>Ativos S.A.</b>	Ativos S.A. Securitizadora de Créditos Financeiros	<b>CMN</b>	Conselho Monetário Nacional	<b>RST</b>	Sistema de Cálculo de Resultado
<b>Ativos Gestão</b>	Ativos S.A. Gestão de Cobrança e Recuperação de Crédito	<b>COAUD</b>	Comitê de Auditoria	<b>RVA</b>	Programa de Remuneração Variável Anual de Administradores
<b>Audit</b>	Auditoria Interna do Banco do Brasil S.A.	<b>COP</b>	Aplicativo Controle de Operações	<b>S.A.</b>	Sociedade Anônima
<b>Bacen</b>	Banco Central do Brasil	<b>CVM</b>	Comissão de Valores Mobiliários	<b>SAC</b>	Serviço de Atendimento ao Consumidor
<b>Bamb</b>	Brazilian American Merchant Bank	<b>Dicoi</b>	Diretoria de Controles Internos	<b>SCI</b>	Sistema de Controles Internos do BB
<b>BB</b>	Banco do Brasil S.A.	<b>ECBB</b>	Estratégia Corporativa do Banco do Brasil	<b>SEST</b>	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
<b>BB AG</b>	Banco do Brasil Aktiengesellschaft	<b>ELBB</b>	Entidade Ligada ao Banco do Brasil	<b>SGA</b>	Sistema de Gestão Ambiental
<b>BB AMIL</b>	BB Asset Management Ireland Limited	<b>EUA</b>	Estados Unidos da América	<b>SLTI</b>	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
<b>BB Americas</b>	Banco do Brasil Americas	<b>Fusesc</b>	Fundação Codesc de Seguridade Social	<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>BB-BI</b>	BB Banco de Investimento S.A.	<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards	<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>BB Cartões</b>	BB Administradora de Cartões de Crédito S.A.	<b>IPCA</b>	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo	<b>Vitec</b>	Vice-Presidência de Tecnologia
<b>BB Consórcios</b>	BB Administradora de Consórcios S.A.	<b>IRE</b>	Índice de Relevância das Entidades Ligadas ao Banco do Brasil		
<b>BB Corretora</b>	BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A.	<b>LABBS</b>	Laboratório Avançado do BB		
<b>BB DTVM</b>	BB Gestão de Recursos - Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.	<b>MCI</b>	Aplicativo Mercado Interno		
<b>BB Elo</b>	BB Elo Cartões Participações S.A.	<b>MRLD</b>	Modelo Referencial de Linhas de Defesa		
<b>BB Leasing</b>	BB Leasing S.A. - Arrendamento Mercantil	<b>NBR</b>	Norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas		
<b>BBSA</b>	BB Securities Asia Pte. Ltd.	<b>OPR</b>	Aplicativo Base Corporativa de Operações		
<b>BB Seguridade</b>	BB Seguridade Participações S.A.	<b>PCLD</b>	Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa		
<b>BB Seguros</b>	BB Seguros Participações S.A.	<b>PETI</b>	Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação		
<b>BBS Londres</b>	BB Securities Ltd. – Londres	<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto		
<b>BBSNY</b>	Banco do Brasil Securities LLC –New York	<b>PoC</b>	Proof of Concept		
<b>BBTS</b>	BB Tecnologia e Serviços S.A.	<b>Prevbep</b>	BEP Caixa de Previdência Social		
<b>BBTur</b>	BBTur Viagens e Turismo Ltda.	<b>Previ</b>	Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil		
<b>BB USA Holding</b>	BB USA Holding Company, Inc.	<b>Procon</b>	Instituto de Defesa do Consumidor		