

# Plano de Recuperação

**Banco do Brasil 2019**

**Seção Pública**



**BANCO DO BRASIL**

1.	Introdução	3
2.	Governança	3
2.1.	Responsabilidade sobre o Plano de Recuperação	3
2.2.	Estrutura de Governança	3
2.2.1.	Governança do Plano de Recuperação	4
2.3.	Áreas Envolvidas no Plano de Recuperação	5
3.	O Banco do Brasil	6
3.1.	Avaliação da Materialidade das Entidades Ligadas do Banco do Brasil (ELBB)	7
3.2.	Perfil de Riscos	7
3.2.1.	Riscos Relevantes	8
3.2.2.	Apetite e Tolerância a Riscos	8
4.	Funções Críticas e Serviços Essenciais	8
4.1.	Funções Críticas	8
4.1.1.	Avaliação da Criticidade e Definição das Funções Críticas	9
4.2.	Serviços Essenciais	9
4.2.1.	Avaliação e Definição dos Serviços Essenciais	9
5.	Programa de Monitoramento	10
5.1.	Arcabouço de Indicadores	10
5.2.	Definição dos Indicadores de Deterioração	11
5.3.	Definição dos Indicadores de Recuperação	11
6.	Desenvolvimento de Cenários de Estresse	11
7.	Estratégias de Recuperação	13
7.1.	Processo de Definição e Análise das Estratégias de Recuperação	13
7.2.	Estratégias de Recuperação	14
7.3.	Aplicação das Estratégias de Recuperação sob Cenários de Estresse	15
8.	Conclusão	15
9.	Referências Bibliográficas	16

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de Governança Corporativa	4
Figura 2 - Estrutura de Governança do Plano de Recuperação	5
Figura 3 – Rede de Atendimento no exterior	7
Figura 4 – Arcabouço de indicadores	10
Figura 5 – Processo de definição dos Cenários de Estresse	12
Figura 6 – Processo de definição das Estratégias de Recuperação	14

## **1. Introdução**

No Brasil, a normatização do Plano de Recuperação publicada pelo Banco Central do Brasil (Bacen) por meio da Resolução 4.502, emitida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) em 30/06/2016, dispõe sobre a elaboração e a execução do plano de recuperação, com o objetivo de restabelecer os níveis adequados de capital e de liquidez e preservar a viabilidade de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Bacen, em resposta a situações de estresse, contribuindo para a manutenção da solidez, da estabilidade e do regular funcionamento do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

O objetivo do Plano de Recuperação, cujo escopo alcança as entidades do Conglomerado Prudencial, é avaliar se as opções disponíveis da Instituição para enfrentar uma crise são suficientemente consistentes para fazer frente a uma série de choques de diferentes naturezas. Para que as respostas sejam mais adequadas e tempestivas às eventuais crises, estas devem ser detectadas ou antecipadas pelo monitoramento dos diversos negócios e riscos a que a Instituição possa estar sujeita.

## **2. Governança**

### **2.1. Responsabilidade sobre o Plano de Recuperação**

No Banco do Brasil (BB), o Diretor de Controladoria (Dirco) é o responsável pelo atendimento aos requisitos do Plano de Recuperação, estabelecidos na Resolução CMN 4.502/16.

### **2.2. Estrutura de Governança**

Na estrutura de governança corporativa do Banco do Brasil, estão presentes:

- a) o Conselho de Administração (CA), assessorado pelo Comitê de Auditoria (Coaud), pelo Comitê de Remuneração e Elegibilidade (Corem), pelo Comitê de Riscos e de Capital (Coris) e pela Auditoria Interna (Audit);
- b) a Diretoria Executiva (Direx), composta pelo Conselho Diretor (CD), formado pelo Presidente e pelos Vice-Presidentes<sup>1</sup> e pelos Diretores Estatutários<sup>2</sup>;
- c) o Conselho Fiscal (CF); e
- d) a Auditoria Interna (Audit).

---

<sup>1</sup> Até 10, condicionado à alteração do Decreto 3.905/2001

<sup>2</sup> Privativo de empregado da ativa do BB (Estatuto Social, art. 24)

---

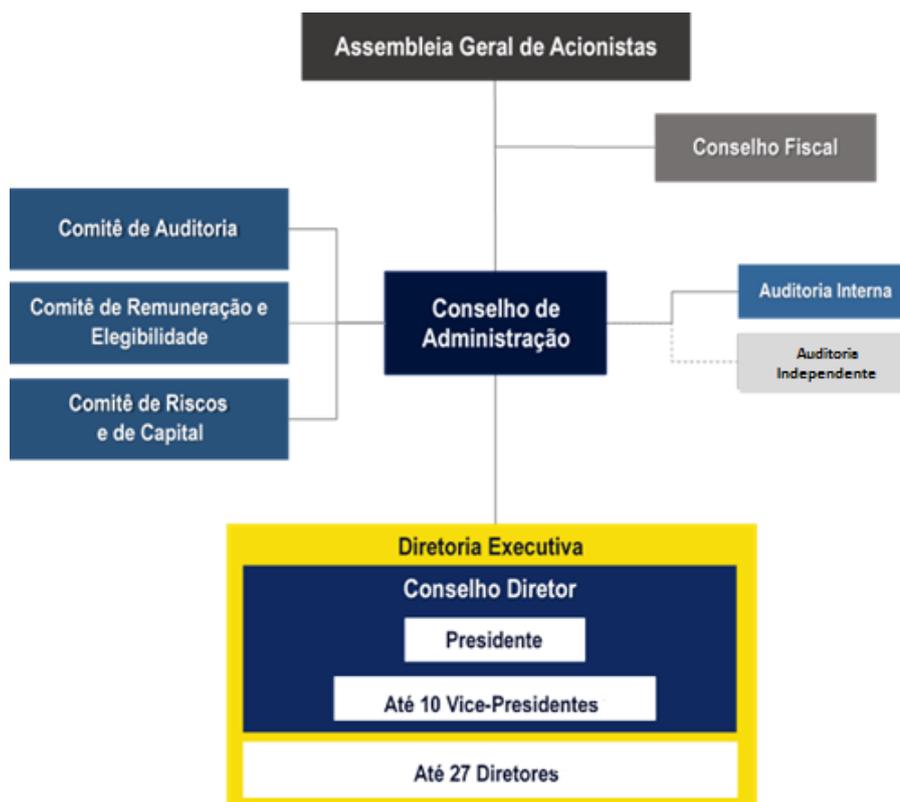


Figura 1 - Estrutura de Governança Corporativa

As decisões são comunicadas às áreas intervenientes por meio de documentos que expressam objetivamente o posicionamento tomado pela Administração, garantindo a sua aplicação em todos os níveis do Banco.

### 2.2.1. Governança do Plano de Recuperação

O modelo de governança para o Plano de Recuperação envolve estrutura de comitês executivos, com composição de diversas áreas do Banco, tendo participação do presidente, dos vice-presidentes e de executivos-chave do Banco.

O Art. 21 da Res. CMN 4.502/16 determina que a diretoria e o CA devem:

- a) garantir a tempestiva identificação dos responsáveis pela execução do plano de recuperação;
- b) ter compreensão abrangente e integrada das funções críticas e dos serviços essenciais, dos indicadores e de outras informações constantes do programa de monitoramento, dos cenários de estresse, das estratégias de recuperação, das barreiras e dos riscos associados ao plano, assegurando a sua compatibilidade com o planejamento estratégico da instituição; e
- c) assegurar a elaboração de estratégias de recuperação factíveis e eficazes, inclusive das que envolvam outras empresas integrantes do grupo econômico.

A referida Resolução menciona, em seu Art. 22, que a diretoria e o CA são responsáveis pela adoção das estratégias previstas no plano de recuperação.

A estrutura de governança para o Plano de Recuperação tem o papel de preservar os princípios de responsabilidade corporativa e de transparência na execução do plano, relacionando-se aos processos de tomadas de decisão para adoção, ou não, das estratégias de recuperação nele detalhadas.

A figura a seguir apresenta a estrutura de governança definida para o Plano de Recuperação.

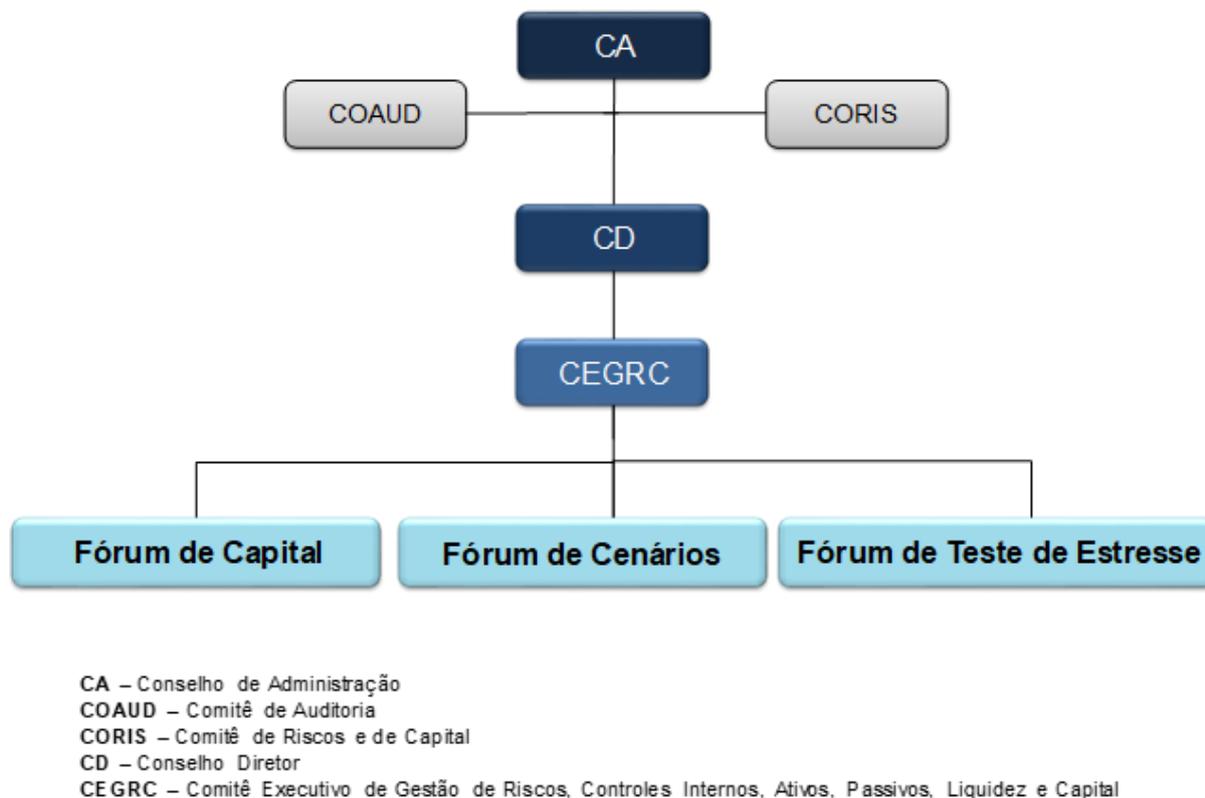


Figura 2 - Estrutura de Governança do Plano de Recuperação

Na medida em que os temas e processos concernentes ao Plano permeiam a essência e as finalidades dos Comitês Estratégicos do Banco, notadamente aqueles associados aos riscos relevantes e à gestão de ativos e passivos (ALM), a simplificação da governança visa promover celeridade e maior fluidez às deliberações concernentes ao Plano, devendo as áreas com responsabilidades institucionais associadas a temas do Plano participar dos colegiados, mesmo na condição de membros não permanentes, garantindo alinhamento ao modelo adotado pelo Banco e aos princípios fundamentais de governança corporativa.

### 2.3. Áreas Envolvidas no Plano de Recuperação

As áreas envolvidas no Plano de Recuperação do Banco do Brasil dividem-se em signatárias (proponentes), intervenientes e revisora.

As áreas proponentes do Plano de Recuperação têm como principais responsabilidades prospectar, articular com áreas intervenientes, desenvolver e propor definições adequadas para o Plano de Recuperação e são responsáveis pela suficiência e exatidão das informações apresentadas.

As áreas intervenientes no Plano de Recuperação têm relação com as definições das Funções Críticas e Serviços Essenciais, do Programa de Monitoramento e Cenários de Estresse, das Estratégias de Recuperação e do Plano de Comunicação. São áreas gestoras de produtos ou serviços definidos como Funções Críticas ou áreas gestoras de indicadores definidos no Programa de Monitoramento ou, ainda, gestores de negócios

definidos como opções estratégicas para recuperação. Portanto, a identificação dessas áreas depende das definições efetuadas na elaboração e revisão do Plano de Recuperação do Banco do Brasil.

A área revisora, Diretoria de Controles Internos (Dicoi), foi definida em atendimento ao Art. 19 da Res. CMN 4.502/16.

### **3. O Banco do Brasil**

O Banco do Brasil S.A. (BB) está entre as maiores instituições financeiras da América Latina, sendo referência em confiança e solidez, e ocupando lugar de destaque nos seus segmentos de atuação.

Com mais de 200 anos e alinhado ao propósito de cuidar do que é valioso para as pessoas, o BB é um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do País. Atuando de forma responsável para promover a inclusão social por meio da geração de trabalho e renda, apoia o agronegócio, as micro e pequenas empresas e o comércio exterior.

O BB é uma empresa de economia mista, controlada pela União, e integra o Novo Mercado, segmento da B3 que reúne as companhias com as melhores práticas em governança corporativa. O desempenho socioambiental é atestado pela presença no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 e no Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) da Bolsa de Nova Iorque.

As operações do Banco estão divididas basicamente em cinco segmentos: a) Bancário; b) Investimentos; c) Gestão de Recursos; d) Seguridade (seguros, previdência e capitalização); e d); Meios de Pagamento.

Em junho/19, com 96,1 mil funcionários e 68,7 milhões de clientes, o Banco do Brasil apresenta 18% de participação no mercado de crédito, R\$ 1.541 bilhões de ativos, R\$ 1.072 bilhões de recursos de terceiros sob gestão e R\$ 617 bilhões em captações comerciais.

Presente em 99,1% dos municípios, em junho/19, o Banco do Brasil possui a maior rede de atendimento entre as instituições brasileiras, com 64,9 mil pontos de atendimento, tanto no Brasil quanto no exterior. Suas 4.711 agências representam 22% de participação no total da rede física do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Além da rede física, o Banco possui plataformas digitais que ganham cada vez mais relevância e constituem-se em importante diferencial, agilizando e facilitando o acesso a uma ampla gama de produtos e serviços. Com as novas tendências de comportamento, o *mobile* e o *internet banking* representaram 80% do total de transações em junho/19.

A rede externa do Banco é composta por 24 dependências localizadas em 17 países. Em complemento a essa estrutura, o Banco do Brasil mantém acordo com outras instituições financeiras no exterior para atendimento aos seus clientes. Ao final do 2T19, havia 867 bancos atuando como correspondentes do BB em 106 países.

Agências	Subagências	Unidades de Serviços Compartilhados
Assunção - Paraguai	Hamamatsu - Japão	BB USA Servicing Center / Orlando - Estados Unidos
Frankfurt - Alemanha	Nagoia - Japão	BB Europa Servicing Center / Lisboa - Portugal
Grand Cayman - Ilhas Cayman		
Santa Cruz de la Sierra - Bolívia	Subsidiárias e Sucursais	Securities
Londres - Inglaterra	BB Americas / Miami - Estados Unidos	Banco do Brasil Securities LLC - Estados Unidos
Miami - Estados Unidos	Banco Patagonia / Buenos Aires - Argentina	BB Securities Ltd - Inglaterra
Nova Iorque - Estados Unidos	BB AG (Aktiengesellschaft) / Viena - Áustria <sup>1</sup>	BB Securities Asia Pte Ltd - Cingapura
Santiago - Chile		
Tóquio - Japão		
Xangai - China		

1 - A BB AG Viena também possui sucursais localizadas nas cidades de Madri, Paris, Milão e Lisboa.

Figura 3 – Rede de Atendimento no exterior

### 3.1. Avaliação da Materialidade das Entidades Ligadas do Banco do Brasil (ELBB)

O Banco do Brasil S.A. possui diversidade de negócios, produtos, serviços e clientes. Pela natureza organizacional, por opção estratégica ou por exigências legais e regulatórias, a operacionalização de seus negócios e processos está distribuída entre o Banco Múltiplo e suas ELBB, localizados no país e no exterior, sob variadas formas organizacionais e jurídicas.

O universo de ELBB é composto de 218 participações, classificadas em controladas, coligadas, simples participação, patrocinada, administrada e fundação.

O acompanhamento sistemático do desempenho das ELBB busca avaliar se o retorno do capital investido é compatível com os riscos assumidos ou a obtenção da redução de custos nos investimentos em participações societárias.

### 3.2. Perfil de Riscos

A gestão de riscos e a gestão de capital constituem-se em instrumentos fundamentais para a sustentabilidade do sistema bancário. Os métodos de identificação, mensuração, avaliação, controle, mitigação, monitoramento e reporte dos riscos salvaguardam as instituições financeiras em momentos adversos e proporcionam suporte para a geração de resultados positivos e recorrentes ao longo do tempo. O Banco do Brasil considera fundamental o gerenciamento de riscos e de capital para o processo de tomada de decisão, que contribui para a otimização da relação risco *versus* retorno em suas operações.

As mudanças no ambiente financeiro mundial, tais como a integração entre os mercados, o surgimento de novas transações e produtos, o aumento da sofisticação tecnológica e as novas regulamentações tornaram as atividades financeiras e seus riscos cada vez mais complexos.

A participação brasileira no Comitê de Basileia para a Supervisão Bancária (CBSB) estimula a implementação tempestiva de normas prudenciais internacionais no arcabouço regulatório brasileiro. As lições originadas de desastres financeiros reforçam a importância da gestão de riscos e da gestão de capital na indústria bancária. Esses fatores influenciam os órgãos reguladores e as instituições financeiras para que invistam na gestão dos riscos, visando ao fortalecimento de sua saúde financeira.

Alinhado a essa perspectiva, o Banco do Brasil investe no aperfeiçoamento contínuo dos processos e das práticas de gestão de riscos e de gestão de capital, em consonância com os referenciais internacionais de mercado, de regulação e de supervisão. A estrutura de gerenciamento de riscos envolve as políticas específicas, a Declaração de Appetite e

Tolerância a Riscos, as estratégias e os processos, respeitando as especificidades de cada risco.

### 3.2.1. Riscos Relevantes

O Banco do Brasil possui processos para identificação e revisão dos riscos relevantes em suas atividades, considerando ainda as suas entidades ligadas (ELBB). A partir do momento que um risco é considerado relevante, passa a ser necessária a estruturação do seu modelo de gestão, considerando as seguintes atividades:

- a) identificação (reconhecimento e classificação dos riscos a que está sujeita a Instituição, especificando a origem e forma de ocorrência);
- b) avaliação e mensuração (dimensionamento, quantitativo ou qualitativo, do efeito potencial da exposição a risco da instituição, possibilitando determinar o nível de tolerância ao risco);
- c) controle (registro do comportamento e garantia da manutenção da exposição a riscos conforme o nível de tolerância estabelecido);
- d) mitigação (redução, compartilhamento ou transferência dos riscos);
- e) monitoramento (verificação da adequação e da eficácia do modelo de gestão de riscos); e
- f) reporte (comunicação, às áreas de interesse, do comportamento da exposição ao risco ou do resultado do monitoramento).

### 3.2.2. Apetite e Tolerância a Riscos

Os indicadores de apetite e tolerância a riscos do Banco do Brasil e respectivos limites consideram, na sua definição, a exposição aos riscos, as estratégias negociais e as projeções de necessidade de capital que subsidiam o Plano de Capital.

Os indicadores e limites de apetite e tolerância a riscos, bem como os limites globais, específicos e operacionais, são monitorados, controlados e reportados, por meio do Painel de Riscos, mensalmente, ao Comitê Executivo de Gestão de Riscos, Controles Internos, Ativos, Passivos, Liquidez e Capital (CEGRC) e, trimestralmente, ao Conselho de Administração (CA).

## 4. Funções Críticas e Serviços Essenciais

### 4.1. Funções Críticas

Conforme dispõe a Res. CMN 4.502/16, Art. 4º, Funções Críticas são atividades, operações ou serviços cuja descontinuidade possa comprometer a estabilidade financeira e o funcionamento da economia real.

Desta forma, para verificar os produtos e serviços que devem ser preservados, considerando suas relevâncias para a Instituição, para o Sistema Financeiro Nacional (SFN) e para a economia, foi necessário, preliminarmente, desenvolver conjunto de análises estratégicas do Conglomerado.

A análise estratégica foi necessária para fornecer:

- a) *inputs* que serão considerados na criação de cenários idiossincráticos;
- b) *inputs* para a avaliação da aplicabilidade das opções de recuperação, incluindo a avaliação do impacto nas funções críticas; e

- c) mapeamento da estrutura da Instituição e dos negócios do ponto de vista legal e financeiro.

#### **4.1.1. Avaliação da Criticidade e Definição das Funções Críticas**

Com o objetivo de obter maior grau de confiabilidade na definição das Funções Críticas do Banco do Brasil, foram aplicadas metodologias para a avaliação da criticidade de cada potencial função, sob aspectos quantitativos e qualitativos.

Quanto aos aspectos quantitativos, foram avaliados os negócios do Banco, considerando seus impactos nas perspectivas Economia, Sistema Financeiro Nacional (SFN) e Banco do Brasil.

Quanto à avaliação qualitativa, foram observados os direcionamentos e objetivos estratégicos contidos na estratégia do Banco, identificando o *core business*, os eventos e tendências estratégicas.

Por força da Seção II da Lei 4.595/1964 e de contratos firmados, o Banco do Brasil presta serviços para todo Sistema Financeiro Nacional (SFN), os quais foram considerados na análise e identificação de potenciais Funções Críticas e foram categorizados como “especializados” ou “fornecidos/prestados exclusivamente pelo Banco do Brasil”.

Os resultados das análises qualitativas e quantitativas indicaram os produtos ou serviços avaliados como Funções Críticas, as quais visam à manutenção da viabilidade, da estabilidade e do regular funcionamento da Instituição.

#### **4.2. Serviços Essenciais**

Conforme dispõe a Res. CMN 4.502/16, Art.4º, Serviços Essenciais são atividades, operações ou serviços não alcançados pelas Funções Críticas, cuja descontinuidade possa comprometer a viabilidade das entidades.

A literatura internacional define Serviços Essenciais como aqueles necessários para que a Instituição esteja apta a realizar suas Funções Críticas. A falha ou mau funcionamento repentino e desordenado de tais serviços, podem levar ao colapso ou ao grave impedimento das Funções Críticas e da própria Instituição.

##### **4.2.1. Avaliação e Definição dos Serviços Essenciais**

Foram identificados os serviços que suportam cada Função Crítica do Banco do Brasil de forma direta e avaliado o compartilhamento e a interconectividade entre as Funções. Foram mapeados também os serviços com impacto indireto nas Funções Críticas, cuja descontinuidade possa comprometer a viabilidade do Banco.

O processo Gestão de Continuidade de Negócios (GCN) do Banco do Brasil<sup>3</sup> é um dos componentes do conjunto de mecanismos de proteção e de recuperação das Funções Críticas e Serviços Essenciais definidos pelo Banco, visando a continuidade das atividades, operações e serviços, de forma a não comprometer a sua viabilidade.

---

<sup>3</sup> A Gestão da Continuidade de Negócios (GCN) do Banco do Brasil tem objetivo de preparar a Instituição para eventuais situações de interrupção operacional em seus processos mais críticos.

---

## 5. Programa de Monitoramento

### 5.1. Arcabouço de Indicadores

Após estudos dos requisitos internacionais e melhores práticas da indústria bancária, observou-se que o arcabouço de indicadores adotado pelas Instituições inclui os indicadores de recuperação (IR) e os indicadores de deterioração (ID - *Early Warning Indicators - EWI*).

A principal finalidade dos ID é a de identificar a deterioração dos negócios ou a materialização dos riscos, bem como apoiar o processo de decisão sobre a ação de gestão mais apropriada. Uma estrutura robusta de ID permite monitorar e fornecer sinais de que um indicador de recuperação (IR) possa ser rompido no futuro.

Os IR determinam o momento em que se começa a considerar uma situação como severa e a decidir pela melhor opção de recuperação disponível que supere a crise apresentada. Dados os diversos tipos de crises, os indicadores de recuperação não ativam automaticamente uma opção de recuperação específica, mas permitem identificar precocemente a melhor forma de executar o Plano de Recuperação.

O atingimento dos *triggers* (níveis) de IR inicia o processo de decisão na Alta Administração sobre a execução do Plano de Recuperação.

A divisão conceitual dos indicadores nesses dois conjuntos demanda que as sete categorias de indicadores exigidas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), em sua Resolução 4.502/16, Art.7º, sejam classificadas como IR, ID, ou, até mesmo, em ambos os grupos.

O Banco do Brasil definiu seu arcabouço de indicadores baseado nesse conceito, conforme demonstrado na figura a seguir:

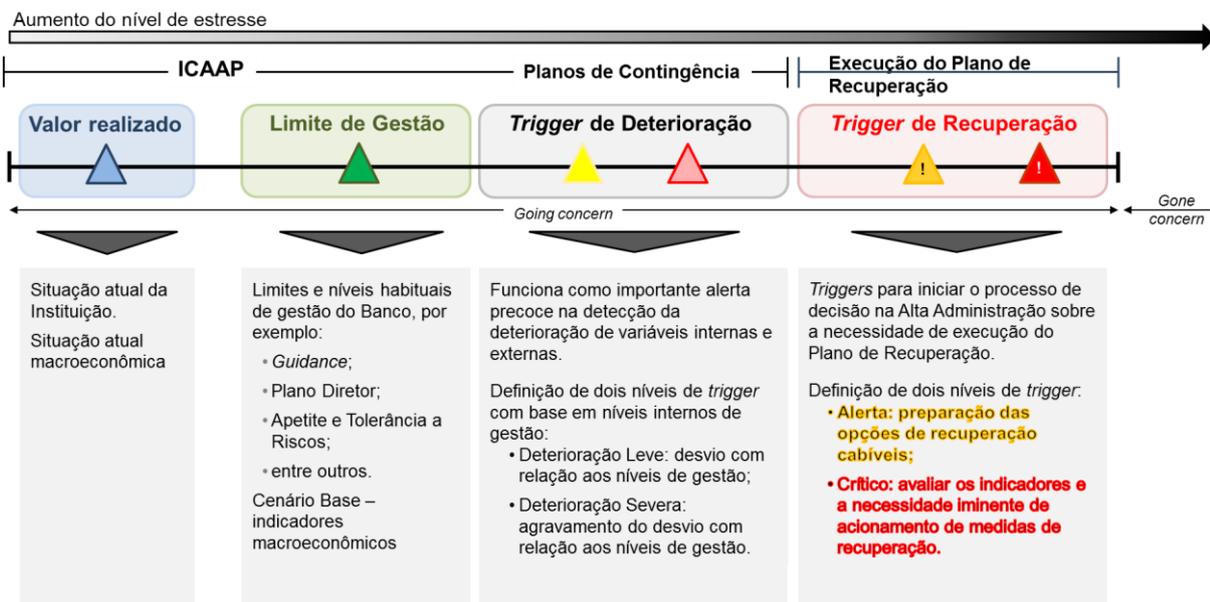


Figura 4 – Arcabouço de indicadores

Para subsidiar o mapeamento dos indicadores, foram identificados, preliminarmente, os que já são utilizados na gestão do Banco do Brasil, tendo como referência as categorias determinadas pelo Regulador.

## 5.2. Definição dos Indicadores de Deterioração

Consoante ao mapeamento dos indicadores e aos critérios considerados, foi definido conjunto de indicadores, dentre prospectivos e retrospectivos. Os ID definidos foram agrupados em oito categorias, relacionadas a seguir, e são monitorados observando-se os níveis limiares de gestão, deterioração leve e deterioração severa:

- a) Capital;
- b) Liquidez;
- c) Resultado;
- d) Reputação;
- e) Qualidade do Crédito;
- f) Fontes de Captação;
- g) Risco Legal, Contágio e Controles Internos; e
- h) Macroeconomia.

## 5.3. Definição dos Indicadores de Recuperação

Considerando a estrutura legal, a natureza das operações, a complexidade dos negócios e o perfil de risco do Banco do Brasil, foram definidos os Indicadores de Recuperação (IR), classificados em quatro categorias, relacionadas a seguir, em cujo monitoramento observam-se os níveis limiares de gestão, alerta e crítico:

- a) Capital;
- b) Liquidez;
- c) Rentabilidade; e
- d) Qualidade do Crédito.

## 6. Desenvolvimento de Cenários de Estresse

A Resolução CMN nº 4.502/16, em seu Artigo 9º, define que os cenários de estresse devem ser abrangentes e contemplar eventos que possam ameaçar a continuidade dos negócios e a viabilidade da instituição, considerando as hipóteses a seguir:

- a) desvalorização de ativos;
- b) redução da capacidade de captação;
- c) deterioração da capacidade de geração de resultados;
- d) deterioração da situação de liquidez, ou decorrentes de instabilidades de natureza sistêmica ou idiossincrática, de origem nacional ou externa; e
- e) inviabilidade do modelo de negócio da instituição.

A descrição detalhada dos cenários de estresse do Plano de Recuperação desempenha papel fundamental, pois contribui na determinação da sua relevância e na avaliação de sua severidade, permitindo testar a credibilidade e a viabilidade da Instituição e das estratégias de recuperação.

---

O detalhamento dos cenários de estresse implica em identificar efeitos de segunda ordem abrangentes. Ou seja, o desenho inicial do cenário deve considerar as consequências mais prováveis e inevitáveis, potenciais efeitos em cadeia, que poderiam gerar aumento da severidade do cenário.

O desenvolvimento de cenários é um processo iterativo para definir narrativas críveis e possíveis que conectem riscos relevantes enfrentados pelos negócios da instituição de forma coerente. A definição dos cenários de estresse deve ser pautada pela severidade do evento para a instituição.

Para o Plano de Recuperação, devem ser considerados cenários de estresse sistêmicos e idiossincráticos, ou a combinação de ambos. Os cenários de estresse sistêmicos são associados à deterioração da economia ou do sistema financeiro, com o potencial de afetar de forma severa a Instituição. Já os cenários idiossincráticos são associados a eventos específicos da própria Instituição que podem afetar sua viabilidade, como por exemplo, fraudes internas, crises de reputação e rebaixamento de *rating*.

Considerando a referência mencionada, foi delineado processo de definição dos Cenários de Estresse, conforme figura a seguir:

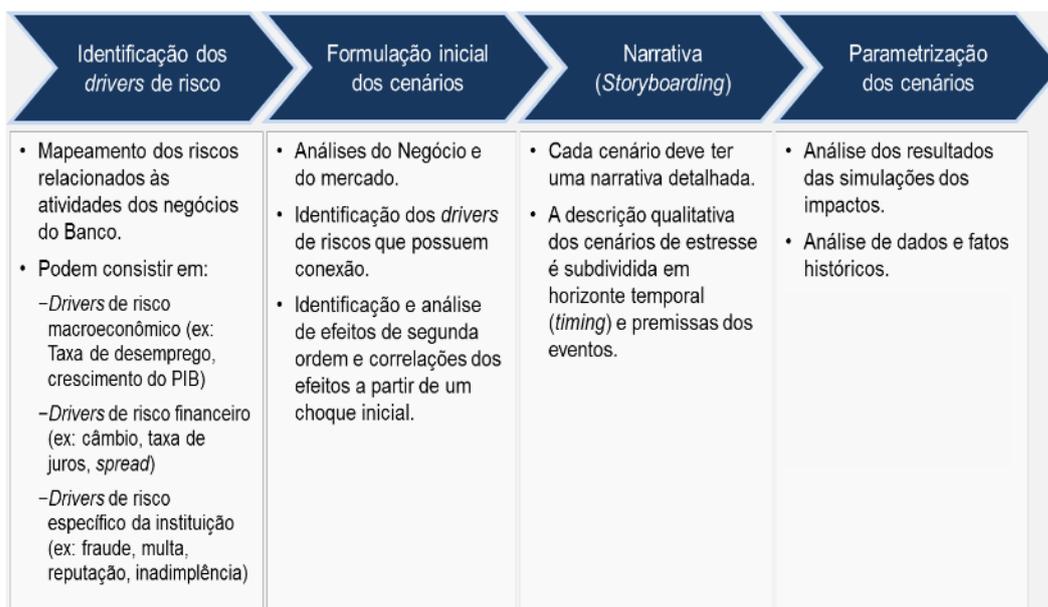


Figura 5 – Processo de definição dos Cenários de Estresse

Para subsidiar o mapeamento dos riscos relacionados aos negócios do Banco do Brasil, a identificação dos *drivers* de risco dos cenários de estresse foi embasada nos riscos e atividades realizadas pela instituição, considerando:

- Inventário de Riscos e do Conjunto Corporativo de Riscos Relevantes do Conglomerado Prudencial Banco do Brasil;
- eventos históricos de riscos; e
- riscos inerentes aos negócios desempenhados pelo Banco.

No Fórum de Cenários do Banco do Brasil, são discutidos os riscos e os *drivers* de risco da Instituição, com a participação das áreas de negócios, de riscos, de macroeconomia, de finanças, de capital, dentre outras. Para a formulação dos cenários, são avaliados os negócios e a posição do Banco na indústria e no mercado, e consideradas as inter-

relações entre os riscos, com o objetivo de permitir a aplicação dos cenários de forma consistente.

Para o Plano de Recuperação do Banco do Brasil foram definidos cenários de estresse, considerando eventos:

- a) históricos e hipotéticos;
- b) de curto, médio e de longo prazo; e
- c) idiossincráticos e sistêmicos.

Os testes de estresse foram realizados de forma integrada, contemplando os diversos riscos a que o Banco está exposto, hipóteses de desvalorização de seus ativos, de limitação da sua capacidade de captação, de deterioração de seus resultados e da sua situação de liquidez, ameaçando a continuidade dos negócios e a viabilidade do Banco.

## **7. Estratégias de Recuperação**

Conforme dispõe a Res. CMN 4.502/16, Art. 12º, deve ser avaliada a inclusão, no mínimo, das seguintes Estratégias de Recuperação:

- a) fortalecimento da situação de capital e de liquidez;
- b) alienação de ativos;
- c) refinanciamento de dívidas;
- d) reestruturação de passivos;
- e) acesso a suporte financeiro de entidades integrantes do mesmo grupo econômico, se houver;
- f) acesso a linhas de assistência financeira de liquidez, se houver, independentemente da natureza da fonte;
- g) mudanças nas estruturas societária ou organizacional, na estratégia de atuação ou no modelo de negócio da instituição; e
- h) manutenção do fornecimento de serviços prestados por terceiros, necessários à continuidade operacional da instituição.

Além disso, o Plano de Recuperação deve conter fundamentação da factibilidade e análise do impacto esperado da adoção de cada Estratégia de Recuperação individualmente e, quando for o caso, da adoção conjunta de mais de uma estratégia.

Devem ser identificados, também, eventuais barreiras à eficácia das estratégias de recuperação e os riscos associados à sua execução, bem como ações para eliminá-los ou mitigá-los.

### **7.1. Processo de Definição e Análise das Estratégias de Recuperação**

Para subsidiar a definição das Estratégias de Recuperação do Banco do Brasil, foi delineado processo conforme figura a seguir:

---

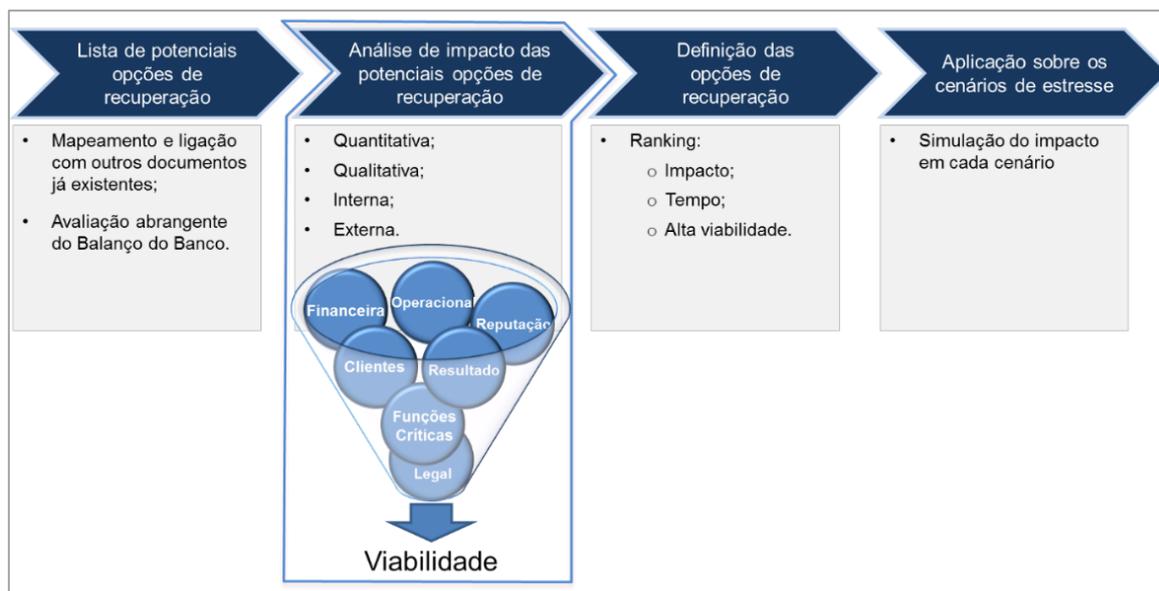


Figura 6 – Processo de definição das Estratégias de Recuperação

Outras potenciais Estratégias de Recuperação foram identificadas por meio de avaliação abrangente do Balanço do Banco, de estudos dos requisitos regulatórios internacionais e das melhores práticas da indústria.

Cada potencial Estratégia de Recuperação foi analisada pelos aspectos quantitativos e qualitativos, sendo considerados os efeitos financeiros no resultado, no capital e na liquidez do Banco com a implementação de cada opção de recuperação, sempre levando-se em conta os ambientes interno e externo.

Essas análises contribuíram com a identificação de eventuais barreiras à eficácia das Estratégias de Recuperação e os riscos associados à sua execução, bem como na avaliação conclusiva da viabilidade de implementação.

## 7.2. Estratégias de Recuperação

Foi identificado conjunto de Estratégias de Recuperação com o objetivo de restabelecer a condição do Banco em diferentes tipos de situações, originárias de eventos sistêmicos ou idiossincráticos, que poderiam levar a graves impactos no capital e na liquidez, bem como no desempenho do Banco, podendo levar o Banco à insolvência.

As Estratégias de Recuperação foram classificadas nas seguintes categorias:

- a) Alienação de Ativos;
- b) Alienação de Participações;
- c) Assistência Financeira de Liquidez;
- d) Fortalecimento de Capital;
- e) Fortalecimento de Liquidez; e
- f) Redução de Despesa Administrativa.

Na categoria Alienação de Ativos, foram agrupadas as estratégias relacionadas ao desfazimento de parte ou de todo o portfólio de determinada linha de negócio do Banco.

A Alienação de Participações está relacionada à venda total ou parcial de participações acionárias detidas pelo Banco em algumas das ELBB. Na hipótese da referida ELBB

desempenhar alguma Função Crítica ou Serviço Essencial no âmbito do Conglomerado Banco do Brasil, a referida venda deverá conjugar a recuperação do Banco com a preservação de seus interesses em tais participações.

A categoria Assistência Financeira de Liquidez reúne estratégias consistentes no suporte financeiro de liquidez provido por instituições integrantes do sistema financeiro.

Fortalecimento de capital e de liquidez são categorias que congregam, respectivamente, as estratégias específicas de aumento de capital e de liquidez.

Por fim, a categoria Redução das Despesas Administrativas contempla estratégias inerentes à melhoria da eficiência operacional, considerando as despesas administrativas, de pessoal e operacionais.

A eficácia de algumas das categorias depende das condições do mercado e do sistema financeiro. Outras dependem da discricionariedade do Banco para sua implementação.

### **7.3. Aplicação das Estratégias de Recuperação sob Cenários de Estresse**

O objetivo da aplicação das estratégias de recuperação sob os cenários de estresse desenvolvidos é avaliar a factibilidade e a análise do impacto individual e conjunto de mais de uma estratégia, na finalidade de restaurar a viabilidade da Instituição. As sugestões para cada cenário de estresse consideraram a relevância do impacto que a estratégia produziria na liquidez ou no capital e, a priorização, ou seja, se naquele cenário específico produziria os efeitos esperados, considerando o prazo (curto, médio, longo) e o seu valor (apetite do mercado).

## **8. Conclusão**

Com a publicação da Resolução CMN 4.502/16, as habilidades e capacidades do Banco do Brasil para enfrentamento de situações adversas e críticas, materializadas nos diversos planos de contingência e de continuidade de negócios existentes, passaram por aprimoramentos.

Estes aprimoramentos fortalecem a solidez financeira, operacional e estrutural do Banco, ao proporcionar aderência às orientações regulatórias e apoiar a efetiva execução do Plano de Recuperação. Como resultado, há aprofundamento da cultura de gestão de risco, já amplamente difundida pela companhia.

O Banco do Brasil tem consciência do papel que desempenha e de sua representatividade no Sistema Financeiro Nacional (SFN) e, por esta razão, o Plano de Recuperação BB expressa o comprometimento da Alta Administração da Companhia, bem como de seus colaboradores, com o gerenciamento dos riscos inerentes às suas atividades.

O Plano de Recuperação BB é fruto dos melhores esforços do Banco, conjugados à aplicação de sua experiência pregressa na elaboração de planos de enfrentamento de crises e das melhores práticas de mercado. Consequentemente, o Banco considera que as estratégias de recuperação desenvolvidas para o plano são factíveis e viáveis. Isso demonstra que, no caso de algum evento de estresse, o Banco estaria preparado para um processo de recuperação tempestivo e ordenado, com o mínimo de impacto no Sistema Financeiro Nacional (SFN).

---

Este entendimento fundamenta-se nos resultados das simulações realizadas em relação à aplicação das Estratégias de Recuperação em cenário de estresse. Em cada um destes cenários, seja de estresse sistêmico ou idiossincrático, a relação de Estratégias de Recuperação mostrou-se capaz de, tempestivamente, trazer o Banco à situação de normalidade.

Não obstante os resultados positivos destas simulações, ao reconhecer os desafios de se antecipar às circunstâncias precisas nas quais o Banco do Brasil poderia chegar ao ponto de *quase-default*, optou-se por conferir maior grau de flexibilidade ao Plano de Recuperação. Desta forma, à medida que as condições reais se afastem daquelas predeterminadas, ações são tomadas para manter a viabilidade e a eficácia das diversas estratégias de recuperação.

Os mecanismos de governança incorporados ao Plano de Recuperação BB e as medidas tomadas para abordar, de forma abrangente, as disposições da Resolução CMN 4.502/16 reforçam a crença de que o Plano pode ser executado com sucesso e que o Banco do Brasil pode recuperar-se de uma crise de forma ordenada e tempestiva, sem prejudicar o Sistema Financeiro nem demandar recursos públicos adicionais.

Ressalta-se, por fim, que o presente material tratou da seção pública do Plano de Recuperação do Banco do Brasil, em observação ao disposto no art. 28 da Resolução CMN 4.502/16.

## 9. Referências Bibliográficas

**Banco Central do Brasil (Bacen).** Resolução CMN nº. 4.502, de 30/06/2016.

\_\_\_\_\_. Resolução CMN nº. 4.557, de 23/02/2017.

\_\_\_\_\_. Resolução CMN nº. 4.019, de 29/09/2011.

**Banco do Brasil (BB).** Formulário de Referência 2019.

\_\_\_\_\_. Relatório Anual 2018

\_\_\_\_\_. Análise de Desempenho 2T19.

**Bank for International Settlements (BIS).** *Working Papers* nº. 421. *Evaluating early warning indicators of banking crises: Satisfying policy requirements.* Agosto de 2013.

\_\_\_\_\_. *A Sound Capital Planning Process: Fundamental Elements.* Janeiro de 2014.

**European Banking Authority (EBA).** *Banking, Debt and Currency Crises. Early Warning Indicators for Developed Countries. WORKING PAPER SERIES.* Outubro de 2012.

\_\_\_\_\_. *Recommendation on the development of recovery plans.* EBA/REC/2013/02. Janeiro de 2013.

\_\_\_\_\_. *Final report: Guidelines on the minimum list of qualitative and quantitative recovery plan indicators.* EBA-GL-2015-02. Maio de 2015.

\_\_\_\_\_. *Recovery Planning: Comparative Report on the approach taken on recovery plan scenarios.* Dezembro de 2015.

\_\_\_\_\_. *Recovery Planning: Comparative Report on Governance Arrangements and Recovery Indicators.* Julho 2016.

\_\_\_\_\_. *Report on the Convergence of Supervisory Practices.* Julho 2016.

---

---

\_\_\_\_\_. *Recovery Planning: Comparative Report on Recovery Indicators*. Março 2017.

**Financial Stability Board (FSB)**. *Recovery and Resolution Planning: Making the Key Attributes Requirements Operational - Consultative Document*. Novembro 2012.

\_\_\_\_\_. *Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions*. Outubro 2014.

**República Federativa do Brasil**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 4.595, de 31/12/1964.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 6.404, de 15/12/1976.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº. 5.452, de 01/05/1943.

\_\_\_\_\_. Lei 13.467, de 13/07/2017.

---