

DESAFIOS E VISÃO DE FUTURO

Desde sua criação, em 1952, o BNDES tem sido um verdadeiro agente de transformação, financiando projetos e viabilizando empreendimentos para o desenvolvimento do Brasil. Ao longo de mais de seis décadas, o Banco desempenhou papel relevante para o desenvolvimento econômico, social e ambiental do país, em vários segmentos de atuação: infraestrutura, estrutura produtiva, desenvolvimento social e regional, sustentabilidade, inovação, desenvolvimento do mercado de capitais, entre outros. Durante esse período, o Brasil enfrentou muitos desafios e avançou em múltiplos aspectos.

Nos últimos anos, nossa economia enfrentou uma longa e profunda recessão e o patamar do PIB brasileiro voltou ao nível observado em 2010. Esse contexto levou a uma queda conjuntural da demanda por recursos do BNDES, refletindo, em grande medida, a própria redução dos investimentos na economia. Paralelamente, profundas mudanças estão ocorrendo no ambiente em que o BNDES se insere. Essas mudanças englobam desde as condições financeiras até questões mais estruturais. Entre elas destacamos: (i) a convergência entre as taxas oferecidas pelo BNDES e as taxas de mercado; (ii) a redução da disponibilidade de *funding* público; (iii) transformações em curso no setor bancário, a partir de novas tecnologias; (iv) novos desafios da economia brasileira, como o envelhecimento populacional, que agrava a necessidade de aumento da produtividade; (v) a agenda da sustentabilidade; (vi) avanços tecnológicos disruptivos com amplas consequências, inclusive sobre emprego, e que demandam agendas de educação e de qualificação profissional. Todas essas questões trazem desafios relevantes, ao mesmo tempo que criam oportunidades

e exigem um reposicionamento do BNDES em diversos campos.

Olhando à frente, o futuro nos impõe mudanças e desafios. Caminha-se para uma economia mais voltada para o conhecimento, gestão de intangíveis, contribuições inovadoras e desenvolvimento com sustentabilidade. O avanço das tecnologias de comunicação e a aproximação entre o mundo real e a realidade virtual – impulsionada pelo progresso da internet das coisas e do conhecimento de *big data* – está transformando os processos industriais tradicionais. Para atuar nesse novo cenário, precisamos de novas estratégias e modelos.

Ademais, torna-se fundamental conseguirmos não só nos posicionar para realizar as ações efetivas e benéficas para o país, como registrar tais ações, com transparência e prestação de contas, construindo novas métricas para aferição da efetividade de nossa atuação e uma nova abordagem para a comunicação e o relacionamento institucionais.

Nesse contexto, iniciamos em 2017, um amplo processo de planejamento e reflexão estratégica que incluiu a realização de um vasto conjunto de diagnósticos (internos e externos), a revisão de nossa identidade e a construção de um plano de médio prazo (2018-2023) e diretrizes de longo prazo (2030).

No amplo processo de revisão da identidade, (re)afirmamos ser o nosso propósito: “transformar a vida de gerações de brasileiros, promovendo o desenvolvimento sustentável”. Reconhecemos nossa missão como “viabilizar soluções financeiras que adicionem investimentos para o desenvolvimento sustentável da nação brasileira”. Nossa visão de futuro para o país é: “tornar o Brasil um país desenvolvido até 2035”,

pretendendo, nesse processo (visão – perspectiva institucional), “ser reconhecido como o banco de desenvolvimento do Brasil pela sua relevância e efetividade”.

A implementação de nossa nova estratégia pressupõe a consolidação de um novo modelo de gestão, que passa pela avaliação da atual estrutura, alocação de recursos humanos e formas de governança, por exemplo, para definição de novos modelos e iniciativas, mudanças nos processos e construção de novas capacitações.

As mudanças de *funding* e de disponibilidades de recursos recentes, somadas às perspectivas de retomada da economia brasileira, apontam, no futuro próximo, para uma necessidade maior de captações em mercado e de um plano de securitização de exposições. Será também necessário o desenvolvimento de novos instrumentos financeiros que tenham maior capacidade de alavancagem de recursos, como a oferta de garantias, e uma abordagem de *pricing* renovada. Será fundamental também a revisão de processos internos que permitam elevar nossa agilidade na concessão de financiamentos, em um esforço de simplificação.

O crescimento da participação das MPMEs na carteira, a consolidação de canais digitais como um eixo da evolução de nosso negócio e uma atuação mais intensiva no mercado de capitais (por exemplo, por meio da ampliação da participação em fundos para financiamento de inovação) são algumas das diretrizes apontadas no âmbito do planejamento estratégico.

Precisamos da ascensão dos investimentos e da inovação para reduzir as desigualdades regionais e sociais, desenvolver a infraestrutura social e urbana e sustentar consistentes incrementos de produtividade

para assegurar a competitividade da economia brasileira. Precisamos viabilizar o aumento das exportações brasileiras, sobretudo de bens e serviços de alto valor agregado, apostando na integração internacional da economia brasileira e promovendo ainda a sustentabilidade socioambiental. Precisamos dedicar mais atenção às micro, pequenas e médias empresas e garantir maior acesso ao crédito, para que possamos escalar negócios e renovar o tecido empresarial brasileiro. Precisamos contribuir para

projetos que permitam reduzir a pobreza no Brasil e as desigualdades sob todas as suas formas. Entre outras iniciativas, destacamos a construção de uma nova abordagem para a inserção regional, elaborando planos de ação que considerem as oportunidades e vulnerabilidades de cada região e consolidando visões regionais de negócio.

Nada disso poderá ser feito sem o fortalecimento de nosso modelo de gestão financeira e de riscos, buscando maior eficiência, modernidade e redução de custos.

Para auxiliar no alcance desses objetivos, estruturamos 12 projetos corporativos para 2018.

A definição de nossa nova estratégia é, no entanto, apenas o ponto de partida. Mais do que nunca, será imperioso contar com o engajamento de todos os brasileiros e de diversas instituições, para que juntos sejamos capazes de moldar não apenas o futuro do BNDES, mas o futuro do país, mantendo vivo o sonho alcançável de tornar o Brasil uma nação desenvolvida.

12 PROJETOS CORPORATIVOS

