

# **RELATÓRIO DOS ATOS DE GESTÃO E ANÁLISE DE METAS E RESULTADOS 2018**

**Vitória/ES, 13 de março de 2019**

## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO .....	3
2. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE 2018 .....	3
3. ANÁLISE DAS METAS DE 2018.....	3
3.1. Liberações de operações de crédito.....	3
3.2. Índice de favorabilidade em mídias tradicionais.....	4
3.3. Valor máximo da despesa líquida de PCLD .....	4
3.4. Lucro líquido .....	5
3.5. Índice de Eficiência Operacional.....	5
3.6. Redução do risco com cafeicultura nas Operações de Crédito.....	6
3.7. Prazo de tramitação das operações rurais .....	6
3.8. Prazo para tramitação das operações urbanas .....	7
3.9. Prazo para tramitação das operações de microcrédito .....	7
3.10. Desenvolvimento dos colaboradores.....	8
4. RESULTADOS OPERACIONAIS E FINANCEIROS DE 2018 .....	8
4.1. Resultados operacionais.....	8
4.2. Resultados financeiros.....	9
5. COMPROMISSO DA DIRETORIA .....	9

## 1. APRESENTAÇÃO

Atendendo a lei nº 13.303/2016, art. 23, parágrafo 2º, o Plano Estratégico 2017-2022 “BANDES Rumo à Excelência”, conforme portaria PRESI nº 17 de 23/03/2018, o Plano de Negócios 2018 BANDES, conforme portaria PRESI nº 175 de 27/12/2017, e a Carta de Assunção de Compromissos, de 21/03/2018, o presente documento visa analisar os atos de gestão, as metas e os resultados alcançados em 2018.

## 2. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE 2018

O quadro a seguir apresenta os indicadores estratégicos e o alcance das Metas de 2018:

INDICADORES		UNIDADE DE MEDIDA	META ANUAL	REALIZADO
<b>Clientes e Mercado</b>				
1	Liberações de operações de crédito	R\$ milhões	213,9	<b>148,5</b>
2	Índice de favorabilidade do BANDES em mídias tradicionais	Percentual	95	<b>96,1</b>
<b>Financeiras</b>				
3	Valor Máximo da Despesa Líquida de Provisionamento para Créditos de Liquidação Duvidosa (PCLD)	R\$ milhões	72,9	<b>76,9</b>
4	Lucro Líquido	R\$ milhões	4,2	<b>1,7</b>
5	Índice de Eficiência Operacional	Percentual	86	<b>117</b>
6	Redução do risco com cafeicultura nas Operações de Crédito	Percentual	9	<b>8,7</b>
<b>Processos Internos</b>				
7	Rural: Prazo para Aprovação de Operações de Crédito	Percentual de operações aprovadas em até 45 dias	50	<b>72</b>
8	Urbano: Prazo para Liberação de Operações de Crédito	Percentual de liberações ocorridas em até 30 dias	65	<b>64</b>
9	Microcrédito: Prazo para Liberação de Operações de Crédito	Percentual de liberações ocorridas em até 30 dias	70	<b>80</b>
<b>Pessoas e Recursos</b>				
10	Desenvolvimento dos colaboradores	Horas de Capacitação por colaborador	26	<b>27,5</b>

## 3. ANÁLISE DAS METAS DE 2018

### 3.1. Liberações de operações de crédito

A tabela 1 evidencia as operações de crédito do BANDES, em 2018, por cada fase do seu fluxo operacional. Os esforços de prospecção do banco resultaram numa carteira de projetos de crédito de R\$ 225,7 milhões,

sendo R\$ 148,5 milhões liberados em 2018 e R\$ 77,2 milhões em diferentes fases do fluxo operacional do banco.

**Tabela 1: Operações de crédito do BANDES, em 2018, por fase**

Fases	Valor (R\$ milhão)
Liberado	148,5
Em acompanhamento	7,8
Em contratação	18,3
Em análise	25,7
No cadastro	25,4
<b>TOTAL</b>	<b>225,7</b>

Fonte: DICRE.

### 3.2. Índice de favorabilidade em mídias tradicionais

O gerenciamento da marca/imagem resultado do Bandes trata, principalmente, das notícias veiculadas sobre o BANDES na mídia tradicional (rádio, TV e mídia impressa) de forma espontânea.

Ao longo de 2018 foram 2.188 notícias veiculadas sobre o banco na mídia tradicional, sendo 2.102 notícias positivas.

Essa meta de favorabilidade em mídias tradicionais foi alcançada em função das seguintes iniciativas:

- Esforço de divulgação concentrado em períodos com baixa de pautas (férias, eleições, Copa do Mundo, jogos olímpicos, etc.);
- Atuação online, especialmente no WHATSAPP, em consonância com a produção de texto e releases;
- Parceria com o sítio eletrônico do Governo do Estado, um portal fonte para o jornalismo local;
- Envio constante de matérias para o Diário Oficial, outra fonte para o jornalismo local;
- Encontros mediados entre a alta administração e os editores, principalmente de economia, dos veículos tradicionais do Estado.
- Contato com rádios do interior e agendamento de visitas de diretores quando estes estão em viagem pelo Estado.

### 3.3. Valor máximo da despesa líquida de PCLD

O gerenciamento do resultado do Bandes trata, claro, das grandes contas de receitas e de despesas.

O farol do gerenciamento, em 2018, continuou a colocar luz na maior despesa que, conjunturalmente, tornou-se a de provisão para devedores duvidosos.

Importante informar que a despesa bruta com PCLD é impactada pelo dinamismo intrínseco da carteira de crédito derivada de suas reclassificações de risco obrigatórias, em função de normativos do Banco Central do Brasil. Momentos de alta inadimplência fazem acelerar as reclassificações para níveis inferiores tendo como consequência uma piora orgânica da qualidade da carteira de crédito.

A causa da inadimplência elevada da carteira de crédito rural do BANDES foi a crise hídrica entre os anos 2014 e 2016, a maior dos últimos 60 anos. Isso tem refletido negativamente na despesa de PCLD do banco.

Destaque-se que o gerenciamento da PCLD foi planejado com base em algumas premissas, como:

- a previsão orçamentária de despesa bruta de PCLD de R\$ 96,937 milhões que não se confirmou e encerrou o exercício em R\$ 108,233 milhões, variação negativa de 11,7%; e
- a previsão orçamentária de reversão de PCLD foi de R\$ 23,963 milhões que encerrou o ano em R\$ 33,301 milhões, variação positiva de 30,6%.

Mesmo com reversão de PCLD maior do que a projetada, não foi possível atingirmos a meta de R\$ 72,9 milhões de despesa líquida de PCLD.

Para renegociar com os produtores rurais foram realizados mutirões de renegociação presencial em 55 municípios capixabas. Além dos contratos rurais, foram renegociados contratos com clientes urbanos e corporativos, totalizando 4.133 contratos, impactando em R\$ 154 milhões de saldos regularizados.

### **3.4. Lucro líquido**

Essa meta foi incluída no Plano de Metas com o objetivo de deixar clara a importância da sustentabilidade financeira para o BANDES.

Destaque-se que o gerenciamento do lucro líquido foi planejado com base nas previsões orçamentárias:

- despesa líquida de PCLD de R\$ 72,9 milhões que não se confirmou e encerrou o exercício em R\$ 76,9 milhões, variação negativa de 5,4%;
- Receitas da Intermediação Financeira de R\$ 149,7 milhões que não se confirmou e encerrou o exercício em R\$ 127,1 milhões, variação negativa de 15,1%.

Portanto, menores receitas e o aumento da despesa de PCLD foram os fatores preponderantes para o não atingimento dessa meta.

### **3.5. Índice de Eficiência Operacional**

A inclusão do Índice de Eficiência Operacional no Plano de Metas de 2018 teve por objetivo inserir um indicador amplamente utilizado no mercado financeiro para avaliação e comparação do desempenho dos bancos.

Destaque-se que o gerenciamento do Índice de Eficiência Operacional foi planejado com base em algumas premissas:

- a previsão orçamentária de Despesa de Pessoal de R\$ 41,8 milhões e de Outras Despesas Administrativas de R\$ 16,2 milhões, que encerraram o exercício em R\$ 39,3 milhões e R\$ 12,8 milhões, respectivamente, uma redução em relação ao previsto em ambas as despesas;
- a previsão orçamentária de Resultado da Intermediação Financeira de R\$ 53,8 milhões que não se confirmou e encerrou o exercício em R\$ 30,1 milhões, variação negativa de 44,1%;
- a previsão orçamentária de Receita de Prestação de Serviços de R\$ 14,8 milhões que foi superada e encerrou o exercício em R\$ 15,2 milhões, variação positiva de 2,3%;

Portanto, a queda no Resultado da Intermediação Financeira foi o fator preponderante para o não atingimento dessa meta.

### **3.6. Redução do risco com cafeicultura nas Operações de Crédito**

Em 2018 no BANDES a participação de café na liberação total de crédito foi de 8,7%, uma participação menor do que os 8,9% de 2017 e os 32% de 2016, o que contribuiu para redução de 2,0 pontos percentuais do café na carteira, encerrando o exercício em 40,5%. Mais importante do que o alcançado é a tendência. A manutenção dessa estratégia projeta no longo prazo uma participação de 9% da cafeicultura na carteira de crédito.

### **3.7. Prazo de tramitação das operações rurais**

O BANDES deu continuidade às ações relacionadas à redução do prazo de tramitação das solicitações de financiamento, com algumas ações mais direcionadas:

- (a) foi realizada reunião com consultores para reforçar a importância de se encaminhar a documentação completa para que não gere retrabalho;
- (b) houve alteração do fluxo operacional, com a antecipação da consulta ao SERASA;
- (c) foi criado um canal de comunicação entre BANDES e consultores para que a consulta seja feita antes do envio da documentação/protocolo;
- (d) antecipou-se o cálculo de suficiência de renda do solicitante, sendo feito na validação do projeto eletrônico;
- (e) foi estipulada meta coletiva para os colaboradores para que se crie uma cobrança e colaboração entre todos;
- (f) desenvolvimento da rede de parceiros consultores por meio de treinamento: 4.836 horas em 2018.

### **3.8. Prazo para tramitação das operações urbanas**

O BANDES deu continuidade às ações relacionadas à redução do prazo de tramitação das solicitações de financiamento, com algumas ações mais direcionadas:

- (a) foi realizada reunião com consultores para reforçar a importância de se encaminhar a documentação completa para que não gere retrabalho;
- (b) houve alteração do fluxo operacional, com a antecipação da consulta ao SERASA;
- (c) foi criado um canal de comunicação entre BANDES e consultores para que a consulta seja feita antes do envio da documentação/protocolo;
- (d) antecipou-se o cálculo de suficiência de renda do solicitante, sendo feito na validação do projeto eletrônico;
- (e) foi estipulada meta coletiva para os colaboradores para que se crie uma cobrança e colaboração entre todos;
- (f) desenvolvimento da rede de parceiros consultores por meio de treinamento: 4.836 horas em 2018.

### **3.9. Prazo para tramitação das operações de microcrédito**

O BANDES deu continuidade às ações relacionadas à redução do prazo de tramitação das solicitações de financiamento, com algumas ações mais direcionadas:

- (a) foi realizada reunião com consultores para reforçar a importância de se encaminhar a documentação completa para que não gere retrabalho;
- (b) houve alteração do fluxo operacional, com a antecipação da consulta ao SERASA;
- (c) foi criado um canal de comunicação entre BANDES e consultores para que a consulta seja feita antes do envio da documentação/protocolo;
- (d) antecipou-se o cálculo de suficiência de renda do solicitante, sendo feito na validação do projeto eletrônico;
- (e) foi estipulada meta coletiva para os colaboradores para que se crie uma cobrança e colaboração entre todos;
- (f) desenvolvimento da rede de parceiros consultores por meio de treinamento: 4.836 horas em 2018.

### 3.10. Desenvolvimento dos colaboradores

No ano de 2019, foi definido no plano anual de metas o desenvolvimento dos colaboradores em razão dos desafios assumidos pelo Bandes. Nesse contexto, houve um grande empenho em promover e ofertar cursos pertinentes atividades desenvolvidas por cada colaborador. Por meio de treinamentos “in company” buscou-se atender as necessidades técnicas comuns a várias pessoas ou gerências, e na identificação de cursos no ofertados no mercado para atendimento ao conhecimento específico, mais individualizado. Além disso, demos continuidade na capacitação dos gestores com o objetivo de desenvolver as competências Gestão de Pessoas e Comunicação.

## 4. RESULTADOS OPERACIONAIS E FINANCEIROS DE 2018

O quadro a seguir apresenta os resultados operacionais e financeiros de 2018, comparativamente a 2017:

INDICADORES	2018	2017	Variação %
<b>OPERACIONAIS</b>			
1. Investimento Total Aprovado (R\$ mil)	148.604	188.616	-21,2
Setor Primário	42.271	67.974	-37,8
Setor Secundário	10.843	24.832	-56,3
Setor Terciário	95.490	95.809	-0,5
2. Número de Operações Aprovadas	2.399	2.861	-16,1
Micro e Pequenas	2.375	2.838	-16,3
Médias e Grandes	24	23	4,3
3. Liberação (R\$ mil)	576.730	561.024	2,8
4. Saldo de Operações de Crédito (R\$ bilhão)	1,026	1,101	-6,8
<b>FINANCEIROS</b>			
1. Lucro Líquido (R\$ mil)	1.670	7.566	-77,9
2. Patrimônio Líquido (R\$ mil)	460.018	469.644	-2,0
3. Índice de Inadimplência (Atraso a partir de 90 dias/ Saldo da Carteira) (%)	8,3	6,7	23,9

### 4.1. Resultados operacionais

Em 2018, o investimento total aprovado foi de R\$ 148,6 milhões, totalizando 2.399 operações de crédito aprovadas.

A Carteira de Crédito do BANDES encerrou o ano totalizando R\$ 1,026 bilhão.



Em consonância com esse objetivo, o Bandes aprovou 2.375 operações para pessoas físicas, micro e pequenas empresas, no valor total de R\$ 104,5 milhões. Para as médias e grandes empresas foram aprovadas 24 operações e R\$ 44 milhões.

A distribuição espacial dos investimentos aprovados no ano registra o domínio do apoio aos empreendimentos localizados no Interior, com R\$ 114,9 milhões em operações aprovadas e, na região da Grande Vitória, R\$ 33,7 milhões em operações.

#### **4.2. Resultados financeiros**

O Patrimônio Líquido encerrou o ano em R\$ 460,0 milhões, redução de 2%, em relação a 2017. Em 2018, o BANDES registrou lucro líquido de R\$ 1,7 milhão, decorrentes, principalmente dos esforços de renegociação de créditos inadimplentes, durante todo ano, o que resultou em um montante significativo de créditos recuperados, a cessão de parte da carteira de créditos para o Fundes e planejamento tributário pela utilização da modalidade de Juros sobre Capital Próprio – JCP para distribuição de resultados.

A cessão da Carteira para o Fundes foi possível em decorrência da promulgação da Lei nº 10.764, de 09/11/2017, a qual permitiu a aquisição de créditos do BANDES, pelo Fundes, nos exercícios de 2017 e 2018, referentes a operações de crédito rural em áreas afetadas por adversidades climáticas no Espírito Santo. Em 2018 o total de créditos cedido foi de R\$ 13,8 milhões em 2018.

O pagamento de JCP permitiu a redução de despesas com impostos sendo que a maior parte deste valor, cerca de 84%, será utilizado para aumento de capital no exercício de 2019, através de integralização do Governo do Estado.

### **5. COMPROMISSO DA DIRETORIA**

A Diretoria Executiva que tomou posse em 30 de agosto de 2017 declarou estar ciente de sua obrigação de atuar com base em boas práticas de governança e com base no Artigo 23, da lei 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em que determina que “é condição para investidura em cargo de diretoria da empresa pública e da sociedade de economia mista a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar o seu cumprimento”.

E em atendimento a avaliação prevista no inciso XXVI do artigo 27 do Estatuto Social – que tem por base o inciso III do artigo 13 da Lei nº 13.303/2016 – o desempenho individual e coletivo da Diretoria Executiva foi satisfatório, cumprindo os compromissos assumidos em 2018. A Carta de Assunção de Compromisso teve seis dos seus dez indicadores de metas alcançados:

- *Gerir a marca/imagem do Bandes*: obter índice de favorabilidade em mídias tradicionais em 2017 de no mínimo 95%. O banco alcançou índice de 96,1%.
- *Gerir riscos*: reduzir a participação do cultivo de café nas liberações de operações de crédito, sendo, em 2018, de no máximo 9% das liberações. O banco alcançou 8,7% das liberações em café.
- *Gerir prazos de tramitação*: prazo de tramitação das operações do rural de 50%; prazo de tramitação das operações do urbano de 65%; e prazo de tramitação das operações de microcrédito de 70%. O banco alcançou 72%, 64% e 80%, respectivamente, de operações nos prazos previstos.
- *Desenvolvimento dos colaboradores*: fortalecer a equipe realizando, em 2018, 26 horas de capacitação e treinamento por colaborador. O banco alcançou 27,5 horas de capacitação por colaborador.

Vitória, XX de fevereiro de 2019.

#### **Diretoria Executiva**

**Aroldo Natal Silva Filho**  
Diretor Presidente

**Denise de Moura Cadete Gazzinelli Cruz**  
Diretora de Administração e Finanças

**Everaldo Colodetti**  
Diretor de Crédito e Fomento

#### **Conselho de Administração**

**Roberto da Cunha Penedo**  
Presidente do CONAD

**Aroldo Natal Silva Filho**  
Vice-Presidente do CONAD

**Gustavo Lisboa Cruz**

**José Teófilo de Oliveira**

**Orlando Caliman**

Robson Luiz Avelino Pereira

Valber Pinheiro Padilha