

CASO BDMG: INDUZINDO A AGENDA ESG EM MINAS GERAIS



ORGANIZADORES:

CARLOS ARRUDA

CARLOS BRAGA

DALTON SARDENBERG

ERIKA BARCELLOS

HEIKO SPITZECK

STEPHANIA GUIMARÃES

PATROCÍNIO



REALIZAÇÃO



BDMG induzindo a agenda ESG em Minas Gerais¹

Em janeiro de 2019, Sergio Gusmão Suchodolski recebeu um convite do Governador de Minas Gerais para assumir a presidência do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG). O executivo, reconhecido por sua formação acadêmica em instituições nacionais e internacionais de ponta e experiência em cargos de direção em um grupo de investimentos dos Estados Unidos, no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e na Assessoria Internacional da Presidência da República, morava em Xangai na época. Lá atuava como Diretor geral de estratégia do Banco de Desenvolvimento de Xangai, o chamado “Banco dos BRICS”.²

A vontade de contribuir para o desenvolvimento de Minas Gerais, região de origem de parte da sua família, que é semelhante ao Brasil como um todo, com suas desigualdades e potencialidades, o fez aceitar o convite prontamente. Poucos dias depois ocorreu o acidente de Brumadinho, na região metropolitana de Belo Horizonte, e o desafio tornou-se muito maior para o executivo, pois a tragédia deixou muitas famílias em situações precárias³, agravando ainda mais a situação econômica social do estado de Minas Gerais à época.

Logo após assumir o posto de presidente do BDMG, Sergio iniciou um *assessment* da situação do banco, buscando conhecimento sobre os funcionários da instituição, na busca pela formação de uma equipe com o perfil ideal para implementar a transformação que vislumbrava para o BDMG.

Seja tomando uma cerveja em Xangai com Vinicio Stort, na época chefe do departamento financeiro do banco BRICS, seja em conversas informais com outros parceiros e colegas de trabalho com reconhecidas experiências em bancos de desenvolvimento, incluindo o Vice-presidente Henrique Pinto e o Diretor executivo Otávio Vianna, Sergio lançou a ideia de contar com a contribuição deles no desafio de promover o desenvolvimento de Minas Gerais. O apelo foi maior do que o esperado, para a grata surpresa de Sergio! Em suas palavras:

“Obviamente eram pessoas da minha confiança do ponto de vista da capacidade profissional, mas sobretudo peças adequadas para

1 Caso preparado especialmente para o projeto “Inovação o motor do ESG” por Erika Barcellos, Carlos Braga e Carlos Arruda em setembro de 2021.

2 Grupo formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul para o resgate e investimento de países do bloco. Constitui uma alternativa ao FMI e ao Banco Mundial para países que necessitam de créditos.

3 O rompimento de uma barragem da Vale gerou um mar de lama, com a destruição de casas da região do Córrego do Feijão e a morte de 270 pessoas.

as necessidades do banco e para a sua transformação em termos de perfil de competência. Traziam experiência em riscos, planejamento, modelo financeiro, estruturação de projetos, mercado de capitais. (...) sobretudo, traziam uma visão de um banco de desenvolvimento do século XXI, não do século XX, alinhada à agenda de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). (...) Em nossas conversas com o governo de Minas Gerais e com outros stakeholders do BDMG, a ideia era trazer um banco com tradição importante de entregas em cinquenta e nove anos para o século XXI em todos os sentidos: não só inovação nas ferramentas, mas também nas captações, nas parcerias, nas agendas do ponto de vista do seu propósito, do seu mandato. Reler o mandato de financiar o desenvolvimento dentro de uma lógica do século XXI, a fim, inclusive, de justificar a sua existência. (...) Outros bancos de desenvolvimento estatais haviam sido liquidados.”

VISÃO GERAL DO BDMG

Com atuação focada no território de Minas Gerais, cuja dimensão é maior do que a da França e onde a maior parte dos municípios possuem IDH abaixo da média brasileira, o BDMG apoia a economia, buscando a geração de impacto social e ambiental positivo para toda a população e cadeia de valor dessa região. (Figura 1)

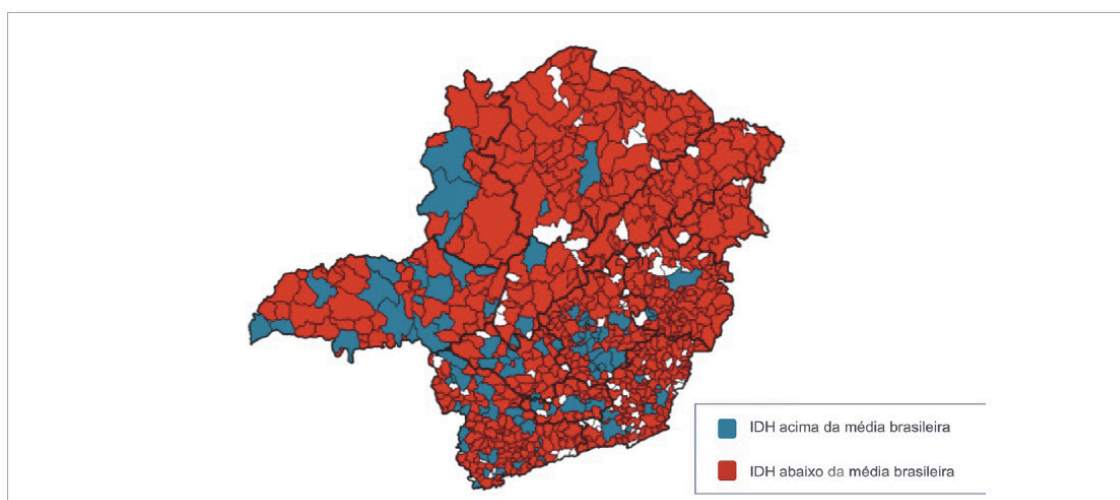


Figura 1: IDH por municípios do Estado de Minas Gerais (2021).

Fonte: Apresentação do BDMG no ESG Talks. Julho de 2021.

Além do mais, a instituição vem operando de forma anticíclica durante as crises econômicas do país e mais recentemente durante a crise da pandemia do COVID-19 através da concessão de crédito emergencial para que as empresas mineiras consigam atravessar essas crises.

Desde a sua fundação, há 59 anos, o banco tem sido o braço financeiro do Estado para o fomento ao desenvolvimento, tendo atuado como agente financeiro dos fundos estaduais, que hoje já não existem, conduzido mandatos de desestatização e desmobilização de ativos, estruturando

Parcerias Público Privadas (PPP's), concessões de grande interesse para Estado e financiando municípios. Além disso, vem atraindo investimentos para Minas Gerais e financiando o empreendedorismo mineiro, contribuindo para que várias empresas do Estado passem a ter protagonismo a nível nacional. (Anexo 1)

Sua cultura é caracterizada por alta competência técnica, motivação e abertura para o novo dos seus funcionários de carreira, conforme explica Fernando Lage, presidente do Conselho de Administração do banco, funcionário de carreira da instituição desde 1978:

“O banco sempre olhou além da sua própria sobrevivência, buscando constantemente contribuir para o Estado no desenvolvimento de negócios e na atração de empresas para Minas Gerais. Com isso formou um corpo técnico muito bom, que tem sido utilizado de forma ampla pelo Estado, seja no BDMG, em cargos de Secretários ou Subsecretários de Estado ou em outras posições de liderança em instituições públicas estaduais. Hoje a instituição está muito madura, consolidada financeiramente, consegue fazer o seu papel de forma equilibrada e isso tudo acabou criando dentro da cabeça das pessoas um amor pelo papel do banco. Talvez a palavra amor não seja muito boa para esse tipo de assunto técnico, mas é uma forma fácil de descrever. É uma equipe muito dedicada ao papel do banco. Quando vem alguém externo que traz uma agenda nova de forma mais firme e mais convicta, com bom senso, a gente pula para dentro dela e faz tudo que a gente pode para que funcione, sabendo que esse é o nosso papel. E eu brinco que essa coisa de “cruzamento de genes”, quando você tem uma nova diretoria, um novo Conselho, costuma ser muito bom para o banco, porque você traz novas ideias, novas formas de trabalhar. E partindo do princípio de que todos têm boa fé, que a pessoa entra com vontade de fazer algo positivo, a casa abraça a agenda, discute e contribui para que ela se aperfeiçoe. Isso é muito da nossa cultura, sem a qual a gente não existiria no ano de 2021.”

Alguns meses após Sergio Gusmão Suchodolski assumir o cargo de presidente do BDMG, a instituição tornou-se signatária do Pacto Global da ONU, incorporando princípios de ESG em sua gestão. Destaca-se que, com experiência e compromisso com esses princípios reconhecidos, em 2021 o executivo aceitou um convite para se tornar uma das lideranças de impacto da ONU, dentre uma quinzena de CEOs brasileiros com essa posição específica.

O BDMG estabeleceu novas parcerias, de modo que tem atuado não só como uma plataforma de crédito, de *equity* (com participação societária em empresas) e de estruturação de projetos, mas também como uma plataforma de conhecimento, dada a sua participação no *Alliance of Subnational Development Banks in Latin America* (Aliança para Bancos de Desenvolvimento Sustentável para a América Latina)⁴ e no *Paris Development Banks statement on Gender Equa-*

⁴ Após o Finance in Common Summit, realizado em novembro de 2020, a oportunidade de criar uma Aliança de Bancos Subnacionais de Desenvolvimento (SDBs) para a América Latina foi liderada pelo BDMG, pela Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD), pelo Fundo Global para o Desenvolvimento das Cidades (FMDV) e pelo Instituto para Desenvolvimento Sustentável e Relações Internacionais (IDDR) com os

lity and Women's Empowerment (Declaração de Paris de Bancos de Desenvolvimento sobre Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres).

Na busca por sustentabilidade financeira, o banco definiu como direcionadores da sua estratégia os seguintes elementos: Impacto, Competitividade, Parcerias, Cultura Organizacional e Transformação Digital. (Anexo 2)

Em reconhecimento pela sua performance nos últimos anos, venceu o prêmio da revista inglesa *Capital Finance International* CFI 2020 na categoria Melhor Banco de Impacto Socioeconômico no Brasil e a agência de *rating* Moody's atribuiu, em plena pandemia, em dezembro de 2020, uma melhor avaliação dos títulos do BDMG.⁵

A RECONFIGURAÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Exigências do Banco Central e a Lei 13.303/2016, conhecida como a Lei das Estatais, foram marcos para o desenvolvimento do BDMG em termos de governança, pois tornaram um requerimento que o seu acionista, o Estado de Minas Gerais, adotasse um padrão mais sofisticado para a escolha dos membros da sua diretoria e do seu Conselho de Administração. Ao mesmo tempo em que indicações políticas inadequadas cessaram, os comitês de apoio ao Conselho foram fortalecidos. Nas palavras de Fernando Lage:

“A Lei das Estatais e a regulação bancária nos empurrou para escolhas muito mais profissionais, o que foi tornando as diretorias e o Conselho bem mais sofisticados. A outra coisa também que passa a ficar consolidada com a Lei das Estatais são os comitês de apoio ao Conselho. Essa Lei deu mais força, mais independência aos comitês de apoio ao Conselho, como os de auditoria, que haviam sido criados há mais tempo, já com a própria regulação bancária. E o banco fez um padrão de escolha nesses comitês de alto nível, o que ajuda muito o próprio Conselho e a própria instituição.”

Hoje o BDMG possui uma estrutura de governança de riscos e controles internos ainda mais robusta, que tem por objetivo garantir segurança, *compliance* e *accountability* da instituição, bem como o atendimento aos objetivos estratégicos. Essa estrutura é composta por: Conselho

seguintes objetivos: Alinhar suas iniciativas, investimentos e portfólios com a Agenda 2030 e seus objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e com o Acordo de Paris sobre o clima; Promover investimentos sustentáveis através de portfólios de projetos de desenvolvimento urbano e territorial e dinamizar os mercados financeiros urbanos e municipais; Desenvolver um espaço estratégico de diálogo com pares, instituições de fomento, governos, prefeituras e parceiros técnicos e financeiros da região; Reforçar o papel estratégico dos SDBs e a contribuição da Aliança para as Agendas Globais em fóruns internacionais. <https://financeincommon.org/alliance-of-subnational-development-banks-in-latin-america>

5 A Moody's America Latina Ltd. ("Moody's") afirmou em dezembro de 2020 o rating de emissor de longo prazo em moeda local do BDMG em B2, os ratings de risco de contraparte de longo prazo em moeda local e estrangeira em B1 e a avaliação de risco de contraparte de longo prazo em B1 (cr). Ao mesmo tempo, a Moody's afirmou a avaliação de perfil de risco de crédito individual ("BCA", em inglês), o rating de emissor de longo prazo na escala nacional brasileira ("NSA", em inglês) em Ba1.br, bem como outros ratings e avaliações do BDMG.

de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos e Capital, Diretoria Executiva, Comitês de Crédito, Comitês de Renegociação e Ouvidoria, além de 4 outros comitês não estatutários: Comitê Gerencial, Comitê de Pessoas, Comitê de Políticas de Crédito e Comitê de Tecnologia da Informação.

O processo de seleção dos Conselheiros ocorreu com a ajuda de uma empresa especializada em recrutamento de executivos para a iniciativa privada, mas também com experiência com o terceiro setor. O processo seguiu todas as etapas típicas dos processos seletivos tradicionais: uma entrevista, um teste virtual para avaliar o estilo de liderança e um processo de investigação de carreira e referências. No final, uma lista de candidatos foi apresentada ao governador, que fez a escolha final e o Conselho formado foi uma combinação de pessoas dos setores público e privado. (Anexo 3)

Todos os órgãos estão subordinados direta ou indiretamente à Assembleia Geral de Acionistas, instância máxima de decisão, conforme determina a Lei. Ressalta-se que a área de Auditoria e o Comitê de Riscos e Capital foram ligados diretamente ao Conselho de Administração, reforçando a ênfase da instituição em *compliance*. (Figura 2)

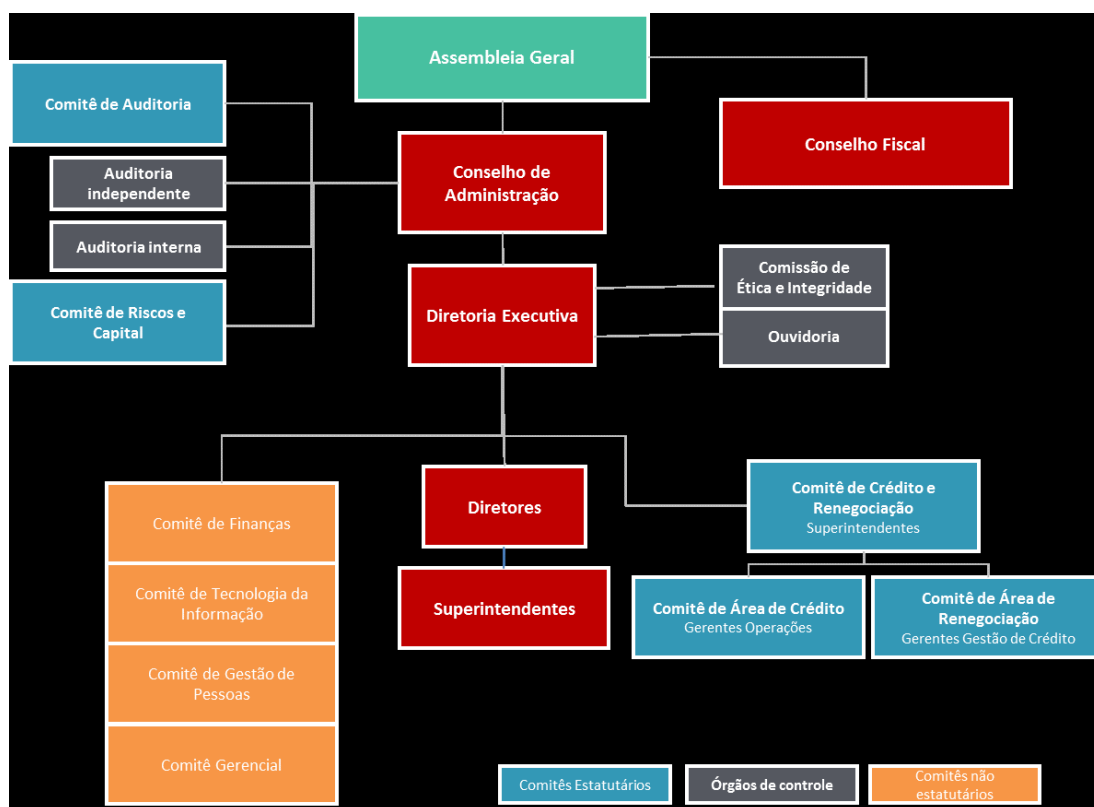


Figura 2: Estrutura de governança do BDMG em 2021.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade do BDMG 2019.

Com essa estrutura, o BDMG vem se comprometendo cada vez mais com controles e processos internos sólidos para assegurar o acesso a todas as informações que sejam relevantes para as partes interessadas e não apenas as que fazem parte de leis e regulamentos. (Anexo 4)

ALINHAMENTO AOS ODS DA ONU

Em 2019, na primeira reunião informal entre os futuros conselheiros e Sergio Gusmão Suchodolski, surgiu de forma muito natural, o desejo de transformar o BDMG em uma referência de banco de desenvolvimento moderno através do alinhamento dos seus objetivos as metas ODS da ONU. O passo seguinte foi a definição dos direcionadores estratégicos necessários para o atingimento de metas alinhadas aos ODS selecionados pela alta administração. O grande objetivo do BDMG passou a ser a aderência a esses objetivos dos pontos de vista interno e externo em suas frentes de atuação, com ampla divulgação da implementação desta estratégia para todos seus *stakeholders*. (Figura 3)

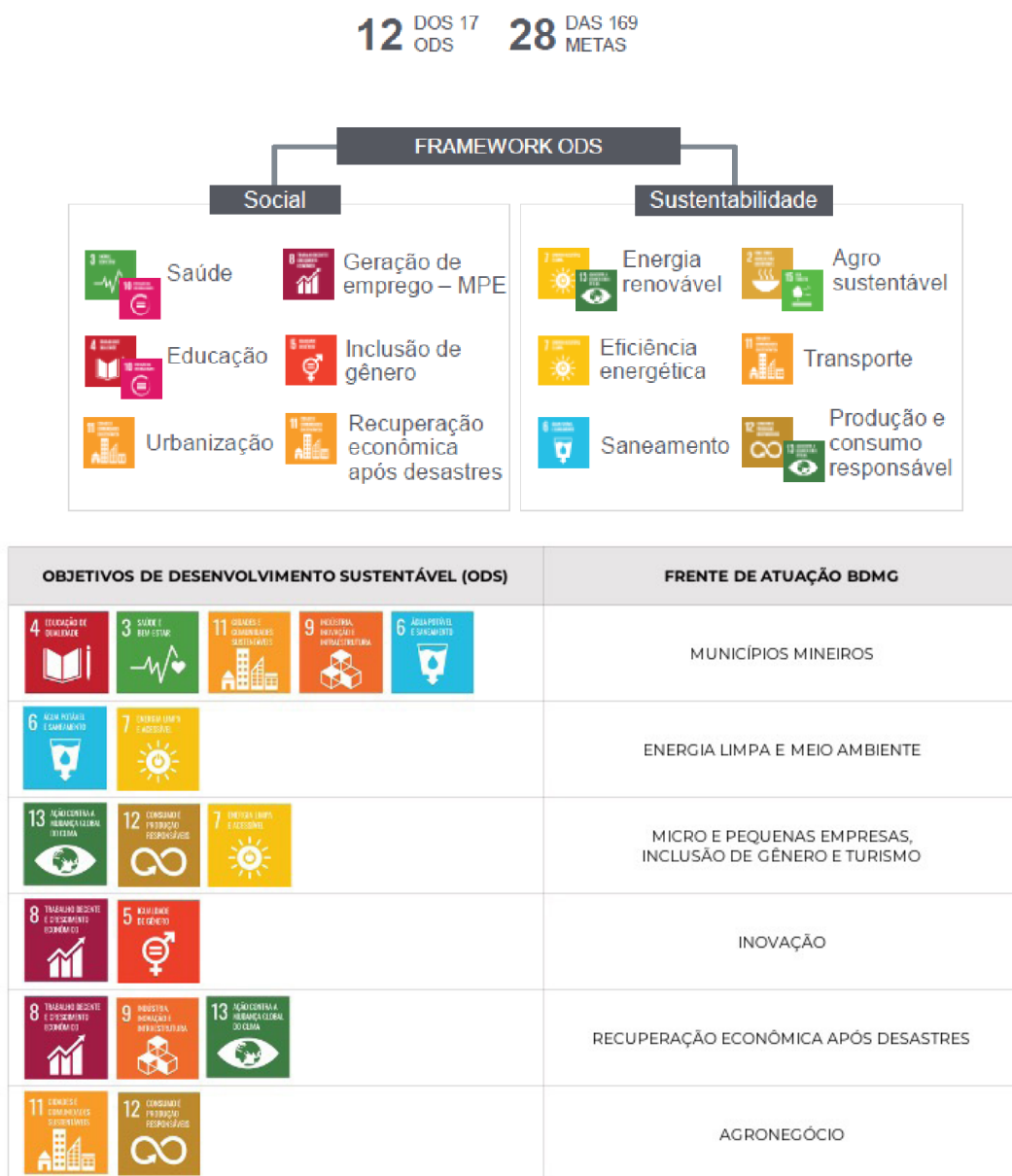


Figura 3: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e frentes de atuação do BDMG

Fonte: Relatório de Sustentabilidade do BDMG 2019.

No ambiente interno, já havia uma preocupação com o meio ambiente e com aspectos sociais. Por exemplo, o BDMG por anos seguidos obtém o selo do *GHG (Greenhouse Gases) Protocol* quanto à emissão de gases, devido a adoção de medidas de eficiência energética e de medidas mais sustentáveis nas instalações do banco. Ressalta-se que em 2020 foram instaladas placas para a geração de energia fotovoltaica no edifício anexo ao BDMG. Sergio explica a importância dessas ações:

“Financiamos projetos de sustentabilidade e temos que fazer o Walk the Talk. Além de gerar impacto econômico e de sustentabilidade ambiental, é importante monitorar, avaliar e reportar os resultados e adicionalidade do nossos projetos e alinhar nossos colaboradores para assegurar que estamos juntos nessa jornada.”

Adicionalmente, entendendo que cultura é desenvolvimento e favorece a inclusão de grupos diversos, com o BDMG Cultural o banco apoia e estimula vários festivais e manifestações nas áreas de artes plásticas, dança, cinema e música. Ao mesmo tempo, o programa BDMG Plural inclui práticas e ações para a valorização da diversidade e a promoção da inclusão, com programas específicos voltados especialmente para mulheres. Conduzido por um comitê composto por funcionárias e funcionários de diversas áreas do banco, tem difundido novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional.

As startups selecionadas recebem mentorias, são acompanhadas e avaliadas. Ao mesmo tempo, obtém demanda de mercado, tornando-se mais maduras, sem dividir parte do seu patrimônio líquido (equity). As empresas possuem soluções diversas para o mercado financeiro, desde novos produtos como microcrédito, fundos de investimento quantitativo, crédito consignado e crédito para middle-market, até soluções para gerar mais eficiência, como meios de pagamento, blockchain, inteligência artificial e machine learning e softwares de gestão.

A INOVAÇÃO NA ESTRATÉGIA DO BDMG

Na frente de Inovação, que está alinhada aos ODS “Trabalho Decente e Crescimento Econômico” e “Indústria, Inovação e Infraestrutura”, o BDMG tem promovido a inovação no setor produtivo mineiro, viabilizando a criação e o acesso ao mercado de crédito para empresas de base tecnológica e apoiado projetos inovadores. Para financiá-los, o banco atua há 8 anos com recursos de parcerias com a FAPEMIG e há 5 anos com BNDES e Finep. No decorrer de 2019, R\$ 51,5 milhões foram desembolsados nessas linhas e 27 novos projetos foram financiados. O estímulo à inovação tem ocorrido não apenas por meio do financiamento, mas também através de instrumentos de investimento para o apoio a empresas inovadoras e com elevado potencial de crescimento. Em 2019, R\$ 9,2 milhões foram integralizados nos nove Fundos de Investimento em Participação (FIPs) e em um Fundo de *Venture Debt*. Em conjunto, estes fundos já investiram R\$ 70,7 milhões em 24 empresas mineiras. O Banco possui participação acionária minoritária em duas companhias de tecnologia de ponta: a Unitec Semicondutores S.A e a Biommm S.A., indústria biofarmacêutica localizada em Nova Lima, MG, além de financiar diversas outras empresas inovadoras dos mais diversos setores de todo o Estado.

Outra importante iniciativa na frente de inovação é o Hubble, um *hub* com sede no BDMG para startups que utilizam tecnologia de forma intensiva e inovadora, especialmente Fintechs e empresas do setor de softwares de gestão. Seu objetivo é promover conexões com foco em geração de negócios, entre startups e grandes empresas, fomentando a cultura de inovação e empreendedorismo no ecossistema. Resultado da parceria entre BDMG, LM Ventures e Banco Olé, o Hubble reuniu, em janeiro de 2019, 15 startups vencedoras do 1º Batch em um ambiente de troca e conexão com grandes corporações para impulsionar a realização de negócios. Em 8 meses, faturaram juntas R\$ 8,3 milhões e cresceram em média 107,8%, em relação a 2018. Em 2020, 13 startups foram selecionadas para o 2º Batch. A pandemia impediu o uso do espaço físico do Hubble e, conseqüentemente, a interação presencial entre as startups e os parceiros corporativos. Apesar destes desafios, as startups cresceram em média mais de 52% em relação a 2019, fechando o ano com um faturamento total de mais de R\$ 13 milhões.

As startups selecionadas recebem mentorias, são acompanhadas e avaliadas. Ao mesmo tempo, obtém para gerar mais eficiência, como meios de pagamento, *blockchain*, inteligência artificial e *machine* demanda de mercado, tornando-se mais maduras, sem dividir parte do seu patrimônio líquido (*equity*). As empresas possuem soluções diversas para o mercado financeiro, desde novos produtos como microcrédito, fundos de investimento quantitativo, crédito consignado e crédito para *middle market*, até soluções *learning* e *softwares* de gestão.

Vale destacar que inovações sustentáveis têm sido um dos importantes focos na seleção das startups participantes do Hubble. Dentre 28 empresas já apoiadas pelo Hubble, diversas possuem objetivos ligados aos ODS da ONU, como as empresas que oferecem soluções de crédito, de energias renováveis e de redução do consumo de recursos naturais. Sergio Suchodolski enfatiza a importância do Hubble:

O nosso hub fomenta o ambiente de inovação e empreendedorismo, mas o ambiente também nos faz melhorar, nos desengessa e nos transforma em uma instituição mais moderna, mais flexível, mas ágil, mais inovadora, numa espécie de polinização cruzada.

Por sua atuação com o Hubble, o BDMG recebeu o Prêmio ALIDE - categoria Gestão e Modernização Tecnológica, concedido pela Associação Latino-Americana de Instituições Financeiras para o Desenvolvimento.

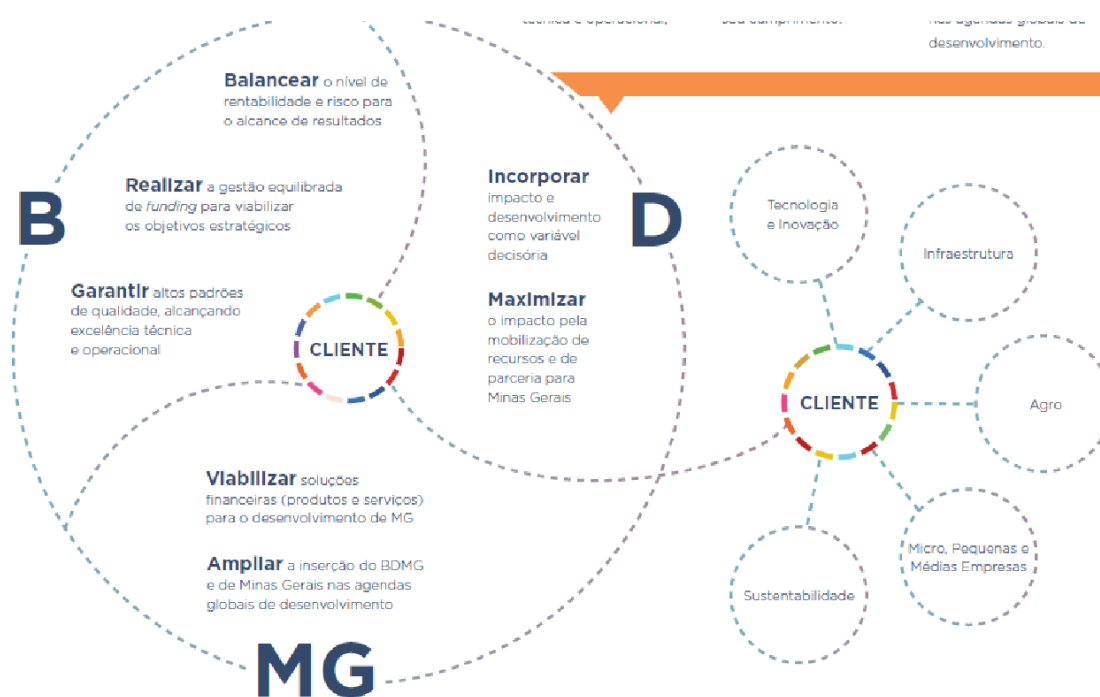
MAPA ESTRATÉGICO DO BDMG 2020-2024

Apoiado no alinhamento aos ODS da ONU, Sergio Suchodolski e sua diretoria desenvolveram em conjunto com o Conselho de Administração a nova estratégia da instituição para o período de 2020 a 2024. Destaca-se nesta estratégia os fundamentos de sustentabilidade financeira, maximização de impacto e a visão de que o BDMG se torne “especialista” em Minas Gerais em suas particularidades para agregar valor à sociedade. Esses fundamentos têm os clientes do BDMG em foco e são ancorados em temas definidos como prioritários pelo Conselho para o alcance dos objetivos (ODS), tendo a visão de futuro como principal norteador.

Esses temas são:

- Tecnologia e inovação: apoio à inovação não apenas por meio do crédito, mas também por meio do estímulo ao ambiente de inovação no Estado de MG.
- Infraestrutura: apoio a projetos com atuação junto a Municípios, seja por meio da mobilização de recursos em operações sindicalizadas, seja pela estruturação de PPPs.
- Agro: concessão de crédito para o agronegócio, que representa setor estratégico na dinâmica econômica do Estado.
- Micro, pequenas e médias empresas: concessão de crédito às Micro, Pequenas e Médias Empresas.
- Sustentabilidade: com destaque para a agenda de mudança climática dos ODS.

No mapa estratégico elaborado, o cliente está circundado pelas dimensões B, fazendo alusão à responsabilidade de manter o equilíbrio e boa saúde financeira da instituição que é um Banco; D, que remete ao propósito como instituição na promoção de desenvolvimento, e MG, que identifica não só a localização geográfica como também ser especialista nas especificidades e necessidades, das regiões, dos empreendedores e municípios de Minas Gerais.



Fonte: Relatório de Sustentabilidade BDMG 2019

A OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Nos primeiros cem dias na presidência do BDMG, a nova diretoria realizou um *assessment* da situação do banco e rapidamente revisou a estratégia de curto prazo, abrindo caminho para uma mudança maior que seria feita no final do ano. Ao mesmo tempo, o presidente compôs uma diretoria com funcionários de carreira da casa e também com profissionais externos da

sua confiança, e buscou uma mudança do *mindset* dos funcionários por meio de vários eventos, workshops internos e seminários para os colaboradores. Esses eventos abordaram, por exemplo, a importância da motivação, do propósito das pessoas, uma visão técnica e profissional e não partidária da política, passando a mensagem que havia uma transformação na gestão pública brasileira em busca por qualidade e ferramentas de gestão, e o tema *compliance*, de modo a mostrar que a governança corporativa teria alta prioridade na agenda do BDMG. Nesses meses iniciais, o banco também foi pioneiro e sediou o primeiro encontro internacional de economistas chefe de bancos de desenvolvimento da América Latina⁶. Sergio Suchodolski comenta sobre a importância desses encontros:

“Veio gente de mais de trinta países (para o encontro internacional de economistas chefes de bancos de desenvolvimento). Quais eram os nossos objetivos? Além de colocar o BDMG no mapa das discussões, era também usar esse evento para ajudar no processo de mudança da cultura internamente. Colocar o evento no nosso auditório aberto a todos os funcionários, de modo que o colaborador de operações sentisse e visse o mundo inteiro discutindo aqui no BDMG o que um Banco de Desenvolvimento faz, o quanto isso é importante. Um dos grandes objetivos foi dar um estímulo ao propósito interno dos funcionários, que é muito melhor do que “assiste um webinar aqui, outro ali”. Esses encontros ficaram mais difíceis após o início da pandemia, porque tornaram-se, em sua maioria, virtuais, mas no começo foram muito impactantes. (...) A visão que passamos foi: a gente não é um banco que atua em Minas e a cada quatro anos o pessoal pergunta se vai fechar ou não. A gente é parte de uma rede de instituições que financiam o desenvolvimento em vários países e regiões do Brasil engajados no apoio ao desenvolvimento sustentável em escala local, regional e mundial, e o nosso papel é fundamental nesse processo.”

Em paralelo, a comunicação da nova estratégia ocorreu de diversas formas, inclusive através da mudança na ambientação do banco: logo no hall de entrada do BDMG foram colocados fisicamente cubos coloridos que representam os 17 ODS. A nova identidade visual ajudou a entender o novo direcionamento do banco. Dalini Ferraz, assessora da área de planejamento, explica:

“É como se aquilo (os ODS) estivesse entranhado na gente. (...) O Sergio fala muito disso, de respirar e materializar os objetivos.”

Com o intuito de fortalecer a transparência, as paredes do banco foram derrubadas. As pessoas passaram a trabalhar fisicamente mais próximas, dando um sinal a todos da importância de trabalhar de forma transparente e alinhada. Infelizmente, com a chegada da pandemia, esse aspecto não pôde ser explorado, mas os efeitos psicológicos das mudanças físicas permaneceram nas pessoas.

⁶ <https://economia.estadao.com.br/blogs/coluna-do-broad/pela-1a-vez-bancos-de-fomento-da-al-se-reunem-em-encontro-em-bh/>

Dentre as conquistas do BDMG no período de 2019 a 2021 destacam-se a promoção de acesso digital a micro e pequenas empresas e a indução de ESG nos negócios financiados pela instituição, com obtenção de autonomia em termos de captação de recursos.

PROMOÇÃO DE ACESSO DIGITAL AOS CLIENTES

De maneira inovadora, através da sua plataforma digital, o BDMG ampliou de forma significativa o acesso digital das micro e pequenas empresas mineiras a crédito de longo prazo, em condições favoráveis, no momento de crise profunda gerada pela pandemia do COVID 19 no Estado de Minas Gerais. (Anexo 5)

Em maio de 2020 o Pronampe foi lançado pelo governo federal como medida de socorro durante a pandemia para empresas⁷. O BDMG conseguiu um desempenho excelente na disponibilização dos recursos do programa aos clientes. O desembolso do banco para micro e pequenas empresas saltou de 180 milhões para mais de 900 milhões de reais. Para a atuação de sucesso do BDMG com a sua plataforma digital junto ao Pronampe, o alinhamento estratégico com o Conselho, a realização de um estudo de viabilidade financeira, operacional e jurídica do produto, incluindo discussões sobre a alocação de capital, *fundings* específicos para tal linha de crédito e custos adicionais de auditoria que estariam envolvidos na atuação foram muito relevantes.

Os resultados alcançados, entretanto, só foram possíveis devido, especialmente, ao desenvolvimento e exploração da plataforma digital do BDMG e à uma atuação em parceria com correspondentes bancários.

Vinício Stort, diretor executivo do BDMG, reconhece o trabalho de outras gestões do banco para esse desempenho:

“O sucesso da plataforma digital foi chave para a nossa atuação anticíclica em 2020 e só foi possível por termos feito uma série de trabalhos ao longo do tempo dedicados à construção de um banco mais digital.”

O desenvolvimento da plataforma digital que é a base da atuação do BDMG na *web* começou em 2010. A primeira versão do BDMG Digital entrou no ar em 2012. Toda a sua concepção e estrutura foi realizada internamente, com a inteligência de negócio dos analistas internos. Somente a fábrica de software foi terceirizada, sendo contratados fornecedores diferentes de acordo com as demandas.

7 O programa concede empréstimo com taxas de juros mais competitivas a micro e pequenos empresários afetados pela crise econômica desencadeada pela pandemia. As linhas de crédito são oferecidas por instituições financeiras públicas e privadas, a exemplo do Banco do Brasil, da Caixa Econômica Federal e do Banco do Nordeste. Com o programa, as empresas conseguem empréstimos de até 30% da receita bruta registrada no ano anterior. Para os negócios com menos de um ano de funcionamento, é de até 50% do seu capital inicial. Para as garantias, o governo faz aportes ao Fundo de Garantia de Operações (FGO). As instituições financeiras que participam do Pronampe operam com recursos próprios e podem contar com garantia do FGO de até 100% do valor de cada operação garantida.

A partir do seu lançamento, houve uma série de evoluções tecnológicas e de mídia de atuação que a tornaram uma plataforma mais atrativa, de fácil utilização e confiável em termos do controle das expectativas de performance da carteira.

Marcela Brant, diretora executiva do BDMG, relembra os esforços empreendidos:

“Apesar de ter braço de pequena empresa, o BDMG fazia tudo de forma muito burocrática e analógica. A partir de 2015 refinamos modelo de análise de crédito e risco e após, fomos ampliando as possibilidades de garantia tais como o fundo de aval Fampe do Sebrae ampliado para todas operações em 2017) e introdução de novos produtos, até entrada da linha de crédito para compra de painéis de energia fotovoltaicos em 2021.”

Em 2020 e em 2021, para a concessão de créditos do Pronampe às micro e pequenas empresas pelo BDMG Digital foram necessários vários ajustes na plataforma. Foram formadas equipes multidisciplinares para adaptar a plataforma a um volume e a condições de operação diferentes.

Marcela Brant relembra os desafios operacionais enfrentados e o diferencial oferecido pelo BDMG de concessão do crédito tendo como critério somente a ordem de aplicação ao benefício, com o cumprimento dos requisitos do Pronampe:

“Como aconteceu com todos os bancos e não foi diferente com a gente, o nosso site caía, tudo caía. O sistema caía, porque o número de pessoas acessando não suportava. Então tivemos que fazer várias alterações relativas à infraestrutura de TI para a gente conseguir rodar nos fins de semana, feriados, de madrugada, e vinte e quatro horas por dia. Não parava. E nós tivemos que fazer alguns ajustes, porque o Pronampe tinha regras próprias. Foram necessários alguns ajustes de documentação. Mas a gente tem aí relatos de empresários que falaram assim: eu não consegui em outros bancos onde eu tinha conta e no BDMG, onde eu nunca tido estado, consegui o crédito. Os relatos são de muita emoção. Os outros bancos escolheram os clientes para os quais iriam conceder o crédito. Isso acontece, porque eles têm os correntistas deles lá e definem: darei o crédito do Pronampe para os correntistas com saldo de tanto a tanto. Por quê? Porque o recurso era escasso e com custo competitivo, o que era bom demais para qualquer empresa que estivesse com dificuldade de acessar capital de giro á época. No nosso caso não houve escolhas. Ocorreu de acordo com a ordem do que chegava e era processado na plataforma digital. Não houve nenhuma interferência humana na análise e em nada. Os documentos chegavam e fazíamos uma análise de conformidade deles. Mandou o contrato assinado, mandou o comprovante de endereço? Mandou. Então em um dia o crédito está liberado na conta. Até o final de ano vamos estar sem esses documentos também. Hoje ele (pessoa que recebe o crédito) imprime o contrato em casa, assina e manda para o banco com alguns pequenos documentos. Agora a gente está entrando em uma onda de paperless, já fizemos alguns

ajustes com alguns clientes, e agora a gente vai começar a disponibilizar de uma maneira geral esse processo, inclusive com assinatura eletrônica de contrato.”

Além da inovação tecnológica envolvida no BDMG digital, foram essenciais as parcerias desenvolvidas pelo BDMG com correspondentes bancários para o êxito na promoção de acesso ao crédito para micro e pequenas empresas.

O BDMG, por legislação, só pode ter uma agência, que é a sua sede. Então, ao longo dos anos, ele sempre desenvolveu parcerias de modo a atingir o seu público. Há mais de 20 anos iniciou parcerias com cooperativas de crédito e contadores, por exemplo, que atuavam como correspondentes bancários para a concessão de financiamentos. Nesse modelo de parceria não há nenhum custo adicional para o cliente. Os parceiros são remunerados pelo BDMG, mas a taxa é a mesma se o cliente opta pelo correspondente bancário ou pela captação direta.

Fernando Lage explica o modelo de parceria estabelecida com correspondentes bancários:

“Os parceiros ganham pela captação de clientes. Ganham pouco, mas ganham. Eu falo pouco, porque a gente não pode pagar muita coisa. Tem que ser um parceiro que do lado dele também exista uma visão que ele cumpre uma função junto aos seus associados. Grande parte é isso. Essa questão das parcerias começou de uma forma muito primária, muito básica, exigia muito esforço físico, muitas viagens, mas uma rede de parceiros foi sendo criada. Tem hora que esses parceiros são, inclusive, concorrentes do BDMG, mas a gente trabalha junto. Porque, em certos instantes, eu tenho caminhos que eles não têm ou tenho funding que ele não tem, e vice-versa.”

Quando o BDMG digital foi lançado e a instituição passou a receber as solicitações de crédito apenas via digital das micro e pequenas empresas, foi preciso trabalhar a questão das parcerias de uma forma mais estruturada. Assim, além de atuar junto a cooperativas de crédito, em 2012 as Federações das Associações Comerciais e Empresariais (Federaminas), do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (Fecomércio) e das Indústrias (Fiemg) firmaram parceria com o BDMG para se tornar correspondentes bancários da instituição e ser remunerados por cliente captado. Com uma capilaridade muito grande no estado⁸, por muito tempo os correspondentes bancários foram responsáveis por até 80% da concessão de crédito para micro e pequenas empresas.

Nesse mesmo ano, o banco começou a trabalhar com marketing digital e conseguiu aumentar suas vendas diretas. Hoje aproximadamente 50% das suas vendas são diretas e 50% ocorrem através de correspondentes bancários. Entretanto, na atuação focada com o Pronampe na crise gerada pela pandemia, o correspondente bancário teve um papel bastante superior ao da venda direta, alcançando 70% do volume de concessão de crédito. Nas palavras de Alexandre Navarro, Superintendente de Planejamento,

⁸ A Fecomércio Minas atua em todas as regiões do Estado, representado por 44 sindicatos filiados e 11 sindicatos conveniados. A Fiemg atua em 12 regionais estrategicamente distribuídas em Minas e a Federaminas congrega mais de 300 associações comerciais em diversas regiões mineiras, representando milhares de empresários, vinculados a todos os segmentos da economia.

“A gente imaginava que como era um recurso muito divulgado na mídia, muito disseminado mesmo, e podia ser acessado via plataforma digital normalmente, a venda direta seria mais forte. Mas, na verdade, os correspondentes bancários fizeram um papel fundamental. Eles tiveram um papel relevante de ajudar o cliente, esclarecer dúvidas. A gente tem também um canal de atendimento telefônico para o cliente, mas esse traço do mineiro de querer tirar a dúvida, de querer ter um contato mais próximo é muito relevante. (...) Os correspondentes bancários foram ágeis na divulgação ao perceberem que havia demanda naquele momento e que a oferta era muito atrativa. Considerando que a rentabilidade do Pronampe era menor para o BDMG em relação a outras linhas, a remuneração para os correspondentes bancários também foi menor. Mesmo assim não foi um problema de performance, dada a visão de ganhos com volume”.

Para o setor público, a digitalização do processo de crédito através do BDMG Digital começou em 2019. Em abril de 2021 o banco lançou um edital com oferta de R\$ 300 milhões por meio das linhas Cidades Sustentáveis (energia limpa, modernização de prédios públicos), Urbaniza (infraestrutura urbana), Saneamento (água, esgoto e resíduos sólidos) e Maq (máquinas, equipamentos e veículos). Os processos desse edital estão sendo operacionalizados de forma 100% digital, desde a etapa de apresentação de propostas por clientes, passando por análise de crédito e celebração de contratos, até o controle de liberações e comprovações de aplicações dos recursos. A digitalização tem permitido um aumento de eficiência operacional maior do que 100%. (Anexo 6)

INDUÇÃO DE ESG COM AUTONOMIA EM TERMOS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Ao mesmo tempo em que o BDMG definiu o objetivo estratégico de alinhamento com ODS e com geração de impactos ambientais e sociais positivos, seus líderes fizeram a leitura que Minas tinha a capacidade natural de ser um player importante no desenvolvimento de usinas fotovoltaicas, especialmente no Norte de Estado, onde o clima é ensolarado e a topografia plana.⁹ A experiência do presidente e dos diretores executivos no mundo multilateral e o desejo de obtenção de autonomia em termos de captação de recursos conduziu a instituição à busca de *fundings* temáticos junto a agências internacionais. Vinício Stort resume bem o movimento estratégico:

“Pela nossa experiência no mundo multilateral, sabíamos que os fundings mais competitivos seriam temáticos com aplicação do recurso em linha com as estratégias também de alguns bancos multi-

⁹ Além da alta irradiação permanente ao longo do ano, que chega a ser o dobro da registrada na Espanha e na Alemanha, os países europeus que mais investem nessa tecnologia, a topografia plana do Norte de Minas Gerais não produz sombras. Isso permite uma alta eficiência na captação pelos painéis solares que utilizam o silício.

O norte de Minas fica ainda próximo das torres do sistema nacional de distribuição, que leva energia para os consumidores do Sudeste e Centro-Oeste.

laterais de desenvolvimento. (...) Algumas agências internacionais já falavam muito em financiamentos voltados para projetos de energia limpa, economia de baixo carbono, captura de carbono, eficiência energética (...) juntamos tudo isso e começamos a desenhar uma linha onde isso tornou-se importante tanto para captar funding, que para nós era fundamental, como para pular definitivamente para dentro de uma lógica mais sofisticada, mais geral, nos ODS como um todo.”

A operacionalização da estratégia ocorreu com a construção de uma captação customizada para cada um dos parceiros, entendendo como o BDMG se encaixava no DNA de cada um. A lógica foi conquistar os parceiros mostrando o alinhamento do uso dos recursos com as suas estratégias, possibilitando que eles cumprissem as suas metas ao fazer uma operação com o BDMG, oferecendo um desembolso ágil, ou seja, a aplicação rápida, mas criteriosa, dos recursos em projetos. Houve um trabalho em várias frentes para identificar e viabilizar as fontes de *funding* neste sentido.

A energia e o senso de urgência do presidente Sergio Suchodolski para realizar as parcerias foram essenciais para os resultados alcançados. Diversas viagens internacionais permitiram que as negociações avançassem muito com instituições como Banco Interamericano de Desenvolvimento, Banco Mundial e IFC, antes da chegada da pandemia. O estágio avançado das negociações permitiu que elas fossem concluídas virtualmente durante a pandemia.

Em 2019 o BDMG concluiu a primeira captação de financiamento climático do Brasil, com o Banco Europeu de Investimento (BEI). Um novo acordo foi firmado em junho de 2021. Havia 5 anos que o BDMG não fazia captações internacionais.

Um passo crucial para o sucesso da estratégia foi o entendimento das mudanças ou das adequações internas necessárias tanto na parte operacional, de planejamento e de acompanhamento para que o BDMG conseguisse aplicar os fundos de forma efetiva, dentro das regras que a fonte financiadora colocava. Para isso, houve um apoio direto do BEI, inclusive com treinamentos presenciais em 2019 para a capacitação dos analistas do BDMG. Os sistemas do BDMG precisaram ser alterados para acomodar o registro de impactos ambientais e sociais dos projetos.

Com a criação de uma “esteira BEI” dentro do BDMG, foram adotados novos processos e práticas para o acompanhamento do *pipeline* junto às áreas operacional, de planejamento, financeira, de *funding*, de produtos e até mesmo junto ao Conselho de Administração.

O papel da liderança nesse processo foi reforçar a importância da adaptação do processo interno, das práticas da instituição, garantindo a operacionalização da maneira que o BEI esperava. Vinício revela:

“Foi importante explicar que tínhamos que fazer mais coisas, controlar mais documentos, mas que aquilo era o futuro do banco.”

Naturalmente, para a execução da estratégia, muitos profissionais da instituição tornaram-se especialistas em eficiência energética e energias renováveis, com conhecimento profundo do

mercado e da legislação nessas áreas de negócio. Para atender aos novos clientes internacionais com padrões altíssimos de governança, transparência e rigor com o cumprimento da legislação ambiental, os diretores do BDMG se desenvolveram muito nesses aspectos. Para isso, contaram com a experiência dos Conselheiros e com uma forma de trabalho matricial e transversal essencial para uma instituição de porte médio que não consegue manter especialistas segregados. Diferentemente de grandes bancos de desenvolvimento, que possuem milhares de funcionários, o BDMG tem 296 funcionários efetivos que são demandados em diversas competências.

Em consequência da condução bem-sucedida da nova estratégia, o banco tornou-se uma plataforma de mobilização de recursos e um indutor de desenvolvimento sustentável. Seus negócios de sustentabilidade foram aprofundados de maneira significativa. De dezembro de 2018 a dezembro de 2020, cresceram em termos de representatividade na carteira do Banco de 20% para 58%.

Marcela Brant revela que o mercado já entende esse novo direcionamento do BDMG. Em suas palavras:

“Quando olhamos para os grandes projetos que estão vindo para Minas, uma das condições é a sustentabilidade. A primeira coisa que eles (empresários e empreendedores) mostram, antes de números, é: olha como que eu trato a energia, como que é a água, como que é a energia, olha como eu sou sustentável.”

Destaca-se que de janeiro a maio de 2021, 43% dos desembolsos do BDMG alinharam-se aos ODS da ONU definidos como foco do banco. (Anexo 7)

Junto a esse alinhamento, ocorreu a diversificação das fontes de recursos do banco. Em dezembro de 2020 o BDMG conseguiu atrair investidores para a pauta de desenvolvimento sustentável, tornando-se o primeiro banco de desenvolvimento brasileiro a captar recursos voltados à emissão de títulos sintonizados com a Agenda 2030. Dessa forma, deu impulso para o financiamento ou refinanciamento de projetos que possuem impactos socioambientais significativos, contribuindo para diversificar a matriz econômica de Minas Gerais. A estruturação desses títulos se desenvolveu de acordo com os Princípios de Títulos Verdes 2018, os Princípios de Títulos Sociais 2018 e as Diretrizes de Títulos de Sustentabilidade 2018.

Carlos Braga, vice-presidente do Conselho de Administração do BDMG, destaca a importância desses movimentos estratégicos:

“Talvez a mudança estratégica tenha ocorrido por uma questão de sobrevivência. O BNDES já indicava que estava alterando um pouco o seu papel. Durante muitos anos o BDMG era um repassador de recursos do BNDES na maioria das suas atividades. Historicamente, 50-60% do que o BDMG fazia era repassar BNDES. Hoje essa porcentagem é cerca de 20%-25%. O banco precisava de alternativas. O mercado privado ajudou parcialmente, mas em nossas reuniões do conselho para analisar o banco e suas necessidades, grande parte do tempo é gasto para ver como os parceiros internacionais estão nos ajudando. Neste mesmo sentido patrocinamos a emissão de um

título sustentável, que é uma nova fonte de recursos para o banco junto ao mercado de capitais internacional.”

INDUÇÃO DE ESG JUNTO A PEQUENOS MUNICÍPIOS

Uma parte dos empréstimos do BDMG é para o setor público. Historicamente as prefeituras tendem a asfaltar ruas e estradas, pois são obras que geralmente conquistam eleitores. O BDMG tem buscado educar os pequenos municípios a investirem em obras de saneamento básico, iluminação pública e cidades inteligentes, com um viés ambiental. O objetivo é financiar e induzir investimentos públicos alinhados ao ESG.

IMPACTOS DA NOVA ESTRATÉGIA

A nova estratégia teve impactos positivos em termos de engajamento e produtividade dos funcionários. O orgulho e o comprometimento dos colaboradores aumentaram, porque eles se identificaram com o mandato de sustentabilidade do banco e enxergaram os benefícios sociais e ambientais para a economia e para a sociedade mineira. Marcela evidencia e analisa a automotivação que emergiu internamente:

“Fizemos duas pesquisas durante a pandemia que mostraram que as pessoas estavam se sentindo mais produtivas e orgulhosas por estarem sendo úteis naquele momento. Tivemos funcionários trabalhando no dia 31 de dezembro (de 2020) até oito, nove horas da noite, quando foi aberta a terceira janela do Pronampe. Conseguimos fazer trinta milhões em um dia. Como a gente consegue que as pessoas se engajem, que elas se desenvolvam, que elas assumam o protagonismo do desenvolvimento? O banco não teve que pegar e colocar em uma sala de aula. As pessoas foram protagonistas dos seus desenvolvimentos devido a automotivação que surgiu quando eles viram os impactos na ponta.”

Essa motivação contribuiu para o desenvolvimento de novas competências e para o aumento da produtividade no BDMG. Nas palavras de Marcela Brant:

“Tivemos que introjetar várias competências que não eram usuais no banco. Por exemplo, temos que fazer relatórios de todas as operações acima de três mil euros. Elas têm que ir para o BEI, têm que ser analisadas pelo BEI e aprovadas, uma a uma. Eles emitem uma aprovação. Temos que fazer toda uma documentação em português, dentro do nosso padrão do Banco Central Brasileiro, e outra documentação completa no padrão deles. Quando a gente começou, eu falei: nossa, é muita burocracia! Logicamente que são projetos que demoram um pouco mais, porque eles têm que ir à instituição internacional e voltar, mas nós conseguimos formar competências, núcleos dentro do ban-

co, especialistas, que estão lidando muito bem com isso. Adquirimos competências que a gente não tinha, de uma maneira rápida, em função do engajamento e da identificação das pessoas com relação ao propósito. Isso fez toda a diferença! A produtividade da nossa equipe aumentou muito. No ano passado, mais do que dobramos nosso desembolso. Atendemos quase treze mil clientes, com todo mundo em casa, sem nenhum acréscimo de equipe. Nossa produtividade em 2020 foi recorde na história do banco como um todo!”

O DESAFIO DA DIVERSIDADE INTERNA

O BDMG tem trabalhado de diversas formas para criar espaços mais humanizados e com respeito à diversidade dentro do banco. Desde 2018, figura na lista das empresas brasileiras que assinaram os Padrões de Conduta propostos pela ONU. Iniciativas para ampliar a diversidade, principalmente por meio do programa de estágio, continuam demonstrando o compromisso do BDMG com a igualdade de oportunidades e o respeito à pessoa humana. Ao longo de 2019, diversas iniciativas relacionadas à diversidade marcaram a agenda do Banco. Uma delas foi a comemoração do Dia Internacional da Mulher por meio de uma roda de conversa realizada para tratar sobre a importância da igualdade de gênero para os ambientes, em especial aqueles que se propõem inovadores e empreendedores. Outra foi uma parceria entre o BDMG Cultural e Hubble para a realização de um encontro sobre Empreendedorismo Negro com discussões sobre arte, ciência e inovação africana e afrodescendente. O BDMG também foi patrocinador da primeira edição do ELAS, um festival cultural que destaca o empreendedorismo feminino no mercado e sua atuação nas mais diversas áreas.

Outra ação importante nesse sentido é a linha Empreendedoras de Minas, crédito para capital de giro que visa apoiar as micro e pequenas empresas controladas por mulheres e incentivar o surgimento de novas empreendedoras. Em função da Pandemia da Covid 19 foi criada uma versão emergencial desta linha que desembolsou entre março de 2020 e maio de 2021, R\$ 33,9 milhões para 882 destas empresas recursos estes que foram fundamentais para a sobrevivência de vários destes negócios naquele momento de escassez de crédito no mercado.

A promoção da diversidade interna ainda é, entretanto, um desafio importante para o BDMG. Fernando Lage, presidente do Conselho de Administração do BDMG, comenta sobre esse desafio ao explicar como funciona o processo de seleção e desenvolvimento de pessoas no banco:

“Eu não posso ir ao mercado: “eu quero trazer fulano e beltrano”. Não tem jeito. O banco só faz isso em proporção muito pequena, de forma temporária. Nós temos assessorias temporárias, que permitem a contratação de pessoas muito sofisticadas durante alguns períodos. Profissionais com conhecimentos muito sofisticados, que nos interessam, ou com características que são relevantes durante algum período. Podemos por lei terceirizar também alguma coisa que não seja crítica. De vez em quando o Estado me empresta alguém de algumas áreas, como do BNDES, e nós emprestamos nossos funcionários também. Na verdade, todos que entram precisam ser treinados. É uma

coisa que demanda investimentos e demora algum tempo. Mas isso é muito crítico para a própria sobrevivência do banco. Temos que formar equipes.”

Como instituição pública, o BDMG tem nas leis federais e estaduais um limitador para a ampliação da diversidade no seu quadro de funcionários. Por exemplo, cada concurso público requer a contratação de um número mínimo de deficientes físicos. Entretanto, não pode haver a seleção das pessoas por critérios como raça, gênero e renda.

O BDMG tem planos de abrir um novo concurso no final de 2021 com o objetivo de gerar uma oxigenação interna, trazer novas gerações com novas competências e cultura.

Marcela Brant explica a importância desse movimento:

“Tem nove anos que o BDMG fez o último concurso. Então, realmente, a faixa etária no banco está elevada. A questão não é só a idade, a questão é que a maneira como as pessoas se formam. É completamente diferente uma pessoa que se forma em engenharia hoje daquela que se formou em engenharia há dez anos, quinze anos. Tem outra cabeça, outra cultura, outras competências.”

E Fernando Lage revela a atenção do BDMG para essa questão:

“Estamos quebrando a cabeça para promover a diversidade. É um processo evolutivo e a gente mais hora ou menos hora vai ter uma solução para isso.”

Enquanto planeja a contratação de funcionários de uma nova geração, a geração antiga se renova a partir da execução da estratégia ousada e inovadora em curso, que possui na transformação digital um importante fator habilitador. No seu disputado programa de estágio, o propósito do banco e a sua cultura pautada nos princípios de ESG tem se revelado como um fator importante de atração de novos talentos para o BDMG.

O desafio da diversidade em diversos sentidos é reconhecido pelos líderes do BDMG. A questão de gênero é a primeira a ser trabalhada na instituição, pois o mercado financeiro sempre foi muito masculino. No BDMG o quadro de funcionários é composto por 60% do sexo masculino e 40% do sexo feminino. Dentre os gestores a divisão é 50%-50%, enquanto na diretoria e no Conselho de Administração a representação feminina já se faz presente, mas ainda é relativamente pequena sendo este um ponto de atenção levado em conta na elaboração do plano de sucessão para sua alta administração.

A busca pela diversidade no BDMG vai além de uma postura moral, mas possui a visão do valor capturado pela instituição através de um quadro de funcionários mais diverso.

LEGADOS

Em agosto de 2021, após 2 anos e 7 meses na liderança do BDMG, Sergio e sua equipe já haviam deixado legados para o banco, para Minas Gerais e para o Brasil. Dentre eles destacam-se: o exemplo de estratégia pautada em ESG, tendo os ODS como referência; a sofisticação em termos de governança, risco e *compliance*; o entendimento da necessidade de aperfeiçoar cada vez mais a medição dos impactos gerados na ponta junto aos seus clientes com externalidades positivas para todo o estado; e o desenvolvimento e o fortalecimento de líderes da casa visando a perpetuidade da instituição.

Exemplo de estratégia pautada em ESG, tendo os ODS como referência.

Uma das conquistas consolidadas foi o papel do banco de desenvolvimento para o alcance dos ODS, com uma estratégia pautada em ESG. Destaca-se que a crise no Brasil gerada pela pandemia mostrou a importância dessa estratégia e ajudou a consolidá-la no BDMG. Além disso, como as captações internacionais obtidas são de longo prazo, com duração de uma a duas décadas, e estão totalmente alinhadas a essa estratégia, o BDMG se manterá como um exemplo de instituição que contribui para o alcance dos ODS definidos pela ONU. As palavras de Fernando Lage e Carlos Braga, respectivamente, destacam essa contribuição:

“Um dos legados que a gente quer deixar para o banco é que ele continue sendo exemplo, mais uma vez, dessa vez na área de ESG, para outras instituições. Não somos pioneiros dessa estratégia, mas somos primeiros seguidores e isso é útil para a sociedade. Não tem valor financeiro, mas tem um grande valor como exemplo. (...) O Sergio é hoje presidente da Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE), que congrega bancos de desenvolvimento do país, devido à sua sofisticação profissional. A gente aprende com os outros, mas ensina muito também. Trocamos experiências com bancos de outros Estados que servem para a difusão. Essa coisa das ODS, logo você vai ver em outras agências de desenvolvimento, que reconhecem os ganhos obtidos pelo BDMG com as captações internacionais. Quer dizer, nossa estratégia funciona como um exemplo. E quando eles têm boas coisas, a gente vai lá e também copia, é lógico.”

“O BDMG tornou-se um benchmark para todo o segmento da indústria financeira brasileira, especialmente para a ABDE, mas também para outros bancos. Temos sido procurados por instituições financeiras que querem entender o que foi feito para se obter premiações no exterior e acesso a fundos internacionais que muitas vezes a nível federal não estão acessíveis. O primeiro banco a trazer um framework ambiental para o Brasil foi o BDMG, em um acordo com o BID, que funcionou como um carimbo de qualidade, provando que sabemos aplicar bem os recursos investidos em nossos títulos, de maneira alinhada aos objetivos dos investidores. Esse acordo abriu as portas para o estabelecimento de novos frameworks com investidores privados, com o lançamento de títulos sustentáveis.”

Sofisticação em termos de governança, risco e compliance

Carlos Braga, vice-presidente do Conselho de Administração do BDMG, destaca que a sofisticação em termos de governança, risco e compliance do banco é outro legado entregue por Sergio Suchodolski e sua equipe:

“Na hora que você sobe a sua barra de boas práticas, de políticas de governança, risco e compliance, os mecanismos de controle externos de auditores, do Banco Central, de supervisores e de reguladores garantem que não haja retrocesso. Nos últimos anos, houve avanços importantes nas ferramentas implementadas nos comitês de risco e nos controles internos do banco.”

Fortalecimento da liderança de funcionários da casa alinhados aos propósitos definidos

Em 2018, uma empresa de consultoria realizou uma análise do corpo gerencial do BDMG e citou na época a “juniorização” dos executivos do banco. Sem autonomia para conduzir atividades importantes, estavam abafados e sem iniciativa. Com a nova estratégia e a liderança de Sergio o corpo de executivos do BDMG se fortaleceu. Dentre os movimentos que contribuíram para isso estão a reativação do comitê gerencial e a mudança da composição do comitê de crédito com pessoas indicadas pelos diretores. Ao mesmo tempo, o banco tem buscado sofisticar suas lideranças com novas competências e habilitá-las a tomar decisões. Dessa forma, tem reforçado seu papel de agente fomentador de lideranças que podem ser alavancadas não apenas no BDMG, mas em outras instituições do governo de Minas Gerais.

Entendimento da necessidade de medir o impacto gerado na ponta pelo banco.

A execução da estratégia contribuiu para remover qualquer dúvida interna do banco sobre a necessidade de medir o impacto gerado na ponta, ou seja, não o impacto em valor de desembolso, mas em geração de emprego, em redução da geração de CO2, em diversidade, inclusão e inovação, por exemplo. Marcela Brant e Carlos Braga, respectivamente, destacam esse legado:

“O objetivo de medir os impactos gerados na ponta estavam introjados na casa, mas antes havia uma visão mais ideológica. Agora o entendimento é que esses impactos são parte do papel do banco, do propósito do banco e que esse é o lugar que a gente tem que ter no mercado pela nossa própria sobrevivência, porque até hoje tem gente questionando se precisa ter Banco de Desenvolvimento ou não. É dessa forma que eu acho que o banco conseguirá lidar com esse questionamento.”

“O BDMG sofisticou a forma de medir os impactos gerados pelo banco. Esse é um grande legado que deixaremos, pois boas práticas foram cristalizadas com esse intuito.”

Atualmente, o BDMG faz uma análise Ex Ante dos projetos, ou seja, antes dos financiamentos concedidos. Nesta etapa ocorre uma revisão do processo de seleção desses projetos, que são enquadrados no momento do início da análise da transação em tipologias pré-definidas, pro-

curando-se incluir indicadores de impacto das suas operações tais como análise socioambiental dos seus impactos.

Uma vez que as operações são feitas, é realizada uma análise Ex Post, com a classificação da carteira do BDMG vinculada aos ODS e a identificação de categorias elegíveis para a emissão de títulos. O uso dos recursos dos títulos ocorre em paralelo à elaboração de reportes aos investidores.

Cada projeto é avaliado considerando o seu propósito central e as estimativas dos seus benefícios gerados no médio ou no longo prazo. Por outro lado, há um indicador de contribuição CO2 dos projetos. Através da “Calculadora de CO2”, é realizada a medição da contribuição do projeto em termos de melhoria das condições climáticas, principalmente em relação à redução de emissões de gases de efeito estufa para a atmosfera.

Destaca-se a importância das parcerias do BDMG com o Framework ODS e com o IDB para o desenvolvimento da calculadora de carbono. O Framework ODS teve um papel relevante para o aprendizado do BDMG quanto a ferramentas de medição de impacto centradas na Agenda 2030, o enquadramento ODS e sobre indicadores de sustentabilidade. Destaca-se que, com esse intuito, sessenta pessoas do BDMG que atuam nas áreas de operações, análise de crédito, setor público, comercial, riscos e planejamento do banco foram treinadas em abril/2021. Já a parceria com IDB envolveu o treinamento de 40 pessoas em julho/2020 nas áreas de operações, análise de crédito e setor público, entre outras.

Quanto à parceria com o Framework ODS, o presidente do BDMG, Sergio Suchodolski, revela:

“A gente usa o framework dos ODS para não só sermos bons mocinhos, mas para nos ajudar a mensurar o nosso impacto de desenvolvimento. Isso nos ajuda a evoluir na performance, inovar nos produtos oferecidos e nas ferramentas de gestão.”

SEGUINDO EM FRENTE

Em agosto de 2021, em contato com outras instituições de fomento nacionais e internacionais, o BDMG vinha endereçando a sua estratégia com mais foco em temas fundamentais ao presente e ao futuro da organização, como transformação digital, alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e mensuração mais consistente do impacto socioeconômico dos projetos financiados.

Após atingir captações recordes, da ordem de R\$ 2,3 bilhões em 2020, e emitir de forma pioneira Títulos Sustentáveis, (USD 50 MM), os líderes do BDMG estavam convictos que a permeabilidade da instituição às novas tendências do mercado de crédito internacional descortinaria ainda mais oportunidades de diversificação de *funding*, fortalecimento da carteira e lucratividade.

Por um lado, a instituição reafirmara uma governança eficiente aprofundando o compromisso com a transparência, a integridade organizacional e uma governança eficiente. Com disciplina de gestão, avançara no processo de melhoria contínua dos instrumentos de controle de riscos,

operações e compliance, permitindo equilibrar a demanda do mercado com a necessária austeridade na condução do negócio.

Por outro lado, assim como parceiros mais exigentes promoveram o fortalecimento do BDMG em ESG, o banco teria pela frente o desafio de educar cada vez mais a sua cadeia de valor, incluindo parceiros, fornecedores e clientes, a serem mais sustentáveis. Internamente, o maior desafio seria a promoção de uma maior diversidade no seu quadro de profissionais nos diversos níveis da organização, considerando as regras públicas restritivas à contratação de novos funcionários. Sua capacidade de buscar soluções inovadoras para os seus desafios internos, de alavancar tecnologias digitais para seus negócios, criar instrumentos financeiros e desenvolver novos produtos integrados com a Agenda 2030 seria crucial para a manutenção e o avanço da sua estratégia.

Nesse cenário, os colaboradores do BDMG se mostravam cada vez mais engajados em induzir o crescimento sustentável do estado, exercendo ao mesmo tempo o seu papel anticíclico na economia e seguindo os mesmos princípios que nortearam sua atuação desde sua criação sessenta anos passados.

ANEXO 1 – HISTÓRICO DE DESENVOLVIMENTO DO BDMG



ANEXO 2 – DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS 2021-2025

Impacto	Competitividade	Parceria	Cultura Organizacional	Transformação Digital
<p>Compromisso com a Agenda 2030 e com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS);</p> <p>Posicionamento do BDMG como especialista regional para viabilização de projetos de desenvolvimento;</p> <p>Monitoramento & Avaliação dos impactos da atuação do BDMG no desenvolvimento do estado.</p>	<p>Excelência em soluções financeiras para o desenvolvimento, incluindo serviços e consultoria;</p> <p>Aprimoramento constante na experiência do cliente;</p> <p>Aderência ao mercado em termos de posicionamento e oferta, com rentabilidade.</p>	<p>Explorar novas parcerias de negócios, inclusive com instituições com o mesmo DNA;</p> <p>Atuar como plataforma de produção e disseminação de conhecimento;</p> <p>Mobilizar recursos para Minas Gerais e estados vizinhos;</p> <p>Fortalecer as parcerias de atendimento ao cliente.</p>	<p>Alinhamento das lideranças e das equipes com os objetivos da organização;</p> <p>Ter líderes capazes de inspirar, engajar e desenvolver outros líderes;</p> <p>Aprender, desaprender e reaprender continuamente;</p> <p>Priorizar entregas contínuas e incrementais sempre que possível;</p> <p>Simplicidade, agilidade e adaptabilidade;</p> <p>Agir com protagonismo, propondo e assumindo desafios</p> <p>Fortalecer as práticas de governança, compliance e gestão de riscos.</p>	<p>Estar preparado para explorar oportunidades originadas das mudanças no mercado financeiro;</p> <p>Migração para nuvem - infraestrutura como serviço;</p> <p>Inteligência de dados e inteligência artificial, como forma de subsidiar o processo decisório;</p> <p>Automatização, visando ganhos de produtividade.</p>

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Revisões periódicas do apetite ao risco e da política de crédito

Utilização de instrumentos para mitigação do risco de crédito e monitoramento dos cenários

Crescimento compatível com a estrutura de capital do BDMG

Aprimoramento dos modelos financeiros e projeções

ANEXO 3 – CURRÍCULOS RESUMIDOS DOS INTEGRANTES DO C-LEVEL DO BDMG EM 2021

Sergio Gusmão Suchodolski – Conselheiro desde 10/05/2019 e Diretor Presidente desde 05/04/2019

– Graduiu-se em Direito pela USP, com mestrado em Direito, pela Harvard Law School, e em Comércio Internacional, Economia e Ciências Políticas, pela Sciences PO – Institut d'Études Politiques, de Paris. Foi Diretor-geral do New Development Bank, o Banco do BRICS, em Xangai, na China; Vice-presidente para Desenvolvimento Corporativo da Continental Grain Company – Arlon Capital Partners, grupo de investimentos com sede nos Estados Unidos; atuou no setor

econômico da Embaixada do Brasil em Washington; foi chefe de Gabinete da presidência do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); Chefe da Assessoria Internacional da Secretaria de Assuntos estratégicos da Presidência da República; e Supervisor de Defesa Comercial do Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), entre outras funções. Presidente da Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE) desde agosto/2020; Vice-presidente da Associação Latino-Americana de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ALIDE) desde agosto/2019; Membro do Conselho de Administração da BIOMM S.A desde abril/2019; Membro do Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE desde agosto/2020; Membro do Conselho Deliberativo do SEBRAE-MG desde abril/2019 e Membro do Conselho da VR Benefícios desde junho de 2021.

Fernando Lage de Melo – Presidente do Conselho de Administração desde 10/05/2019

– Graduiu-se em engenharia civil pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com formação em engenharia econômica pela Fundação Dom Cabral (FDC) e MBA Executivo em Gestão Organizacional pelo IBMEC – Business School, tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A. – BDMG: I.I- Diretor Executivo responsável pela área de Planejamento, Desenvolvimento Empresarial e Operações Estruturadas de 2013 a fevereiro de 2015 e pela área Comercial de 2007 a 2012; e I.II- Empregado de carreira de 1978 a 2003, ocupando cargos de Analista e Gerente de Departamento e, ainda, exercendo a função de Presidente do Comitê Gerencial; II- Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais: Subsecretário de Estado de Desenvolvimento Mínero-metalúrgico e Política Estratégica, de 2003 a 2007; e III- Companhia Energética e Minas Gerais – CEMIG: Conselheiro Suplente do Presidente do Conselho de Administração, de 2003 a 2007.

Carlos de Camargo Penteado Braga – Vice-Presidente do Conselho de Administração desde 10/05/2019

– Graduiu-se em economia pela Faculdade Cândido Mendes Ipanema, com mestrado em Finanças pelo IBMEC-RJ e pós-graduação em comércio exterior pela Universidade de Califórnia (Los Angeles – EUA). Entre outras funções executivas foi Vice-Presidente da Artesia Gestão de Recursos (2015-2018), CEO do banco britânico RBS no Brasil (2008-2012) e Diretor do ABN AMRO Real (1988-2008) onde participou de diversas iniciativas pioneiras de ESG à época. Atua ainda em diversos conselhos de administração sendo coautor dos livros, “Inovação o Motor do ESG” (2021), “Gestão de Riscos no Mercado Financeiro” (2018) e “Ascensão das Multinacionais Brasileiras” (2009), publicados pela Fundação Dom Cabral onde atua como professor convidado de ESG e Finanças Corporativas. Autor de vários artigos e palestras sobre ESG, Finanças Corporativas, Financiamento a Infraestrutura no Brasil e no exterior.

Ivone Hiromi Takahashi Saraiva – Conselheira desde 10/05/2019

– Graduiu-se em economia na Universidade Federal do Pará, com MBA em marketing no Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – COPPEAD/UFRJ e MBA executivo no Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração COPPEAD/UFRJ, tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- Fórum Central – Estado de São Paulo –

CEJUSC-SAESP e Fórum Regional de Vergueiros – Estado de São Paulo: mediadora; III- Liber Coaching: Coach Executivo e Life Coach; IV- FGV – Fundação Getúlio Vargas: Mediadora e árbitra do Corpo Permanente da Câmara de Conciliação e Arbitragem, desde dezembro de 2014; V- CVM – Comissão de Valores Mobiliários – Consultora de valores mobiliários, desde setembro de 2014; VI- Liver Consultoria e Participações: Sócia Diretora; VII- Azulis Capital: Sócia-diretora; VIII- Grupo Pem Setal: Presidente Executiva Corporativa; IX- Schahin Engenharia Ltda.: Presidente da Schahin Engenharia, tendo atuado durante esse período também como membro do Conselho de Administração; e X- Sistema BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e FINAME – Agência Especial de Financiamento Industrial: Superintendente da Área de Infraestrutura; Superintendente da Área de Administração; Diretora Operacional da FINAME, responsável pela Área de Operações de Longo Prazo, Concorrência Internacional e Relacionamento com Agentes Financeiros; e Chefe dos Departamentos Financeiro e de Orçamento.

Luiz Antônio do Souto Gonçalves – Conselheiro desde 18/02/2020

– Gradou-se em engenharia mecânica pela UERJ, com MBA Executivo pela COPPEAD/UFRJ – Rio de Janeiro, mestrado em engenharia de produção pela COPPE/UFRJ e doutorando em engenharia de produção pela COPPE/UFRJ, tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- Sócio da empresa Maker Sustentabilidade, consultoria que auxilia as empresas a se posicionarem diante das novas expectativas da sociedade, tendo como pilares o Ambiental, Social e Governança II- Membro do Centro de Desenvolvimento de Gestão Pública da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro/RJ, atuando como líder de projetos; III- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – 32 anos: III.I- Superintendente da área de capital empreendedor; III.II- Chefe do departamento de mobilidade urbana; III.III- Chefe do Departamento de Planejamento; III.IV- Superintendente da Área de Mercado de Capitais da BNDESPAR; III.V- Gerente de Planejamento da BNDESPAR; e III.VI- Analista da BNDESPAR; e IV- Banco Bradesco: Chefe do Departamento de Sinistros do Atlântico Boavista. Membro Independente dos Conselhos de Administração das empresas: Ourofino Química Ltda. e Stara S.A Indústria de Equipamentos Agrícolas.

Márcio Rezende Magalhães – Conselheiro desde 23/06/2021

– Graduou-se em administração de empresas pela Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis da UNA, tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- BDMG: Analista de Desenvolvimento desde agosto de 2004; II- Faculdade Senac Minas: Professor universitário, de junho de 2004 a setembro de 2012, das disciplinas Matemática Financeira, Estatística, Gestão Financeira, Estágio Curricular e Orientação a Trabalho de Conclusão de Curso, e professor de pós-graduação da disciplina Análise de Viabilidade de Projetos; III- Senac Minas: Instrutor de cursos da área financeira, janeiro de 2000 a maio de 2004, tais como: Administração Financeira, Fluxo de Caixa, Análise de Viabilidade, Plano de Negócios e HP 12C; IV- Caixa Econômica Federal (CEF): Exerceu as funções de Gerente, Agente Empresarial, Supervisor, Caixa Executivo e Escriturário, de março de 1989 a agosto de 2004; V- PUC Minas: Professor de MBA da disciplina Análise de Viabilidade de Projetos de Investimentos, de janeiro a junho de 2013; e VI- Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: Assessor da Presidência, de fevereiro de 1987 a março de 1989.

Sergio Eduardo Weguelin Vieira – Conselheiro desde 18/02/2020

– Gradou-se em economia pela Universidade Candido Mendes – Rio de Janeiro, com mestrado em economia política pelo The New School for Social Research – Nova Iorque / EUA, tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- Sócio da Maker Sustentabilidade Ltda. desde 2020 e da Maker Investimentos Criativos Ltda. desde 2018; II- Diretor de Investimentos da FAPES – Fundação de Assistência e Previdência Social do BNDES, de 2015 a setembro de 2016; III- Sócio da BRZ Investimentos, de 2013 a 2015; IV- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, de 1982 a 2004 e de 2009 a 2013: IV.I- Superintendente da Área de Meio Ambiente, de janeiro de 2009 a junho de 2013; IV.II- Chefe do Departamento de Mercado de Capitais, de janeiro de 2002 a outubro de 2004; IV.III- Chefe do Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos, de julho de 2000 a dezembro de 2001; e IV.IV- Superintendente da BNDESPAR de julho de 1995 a junho de 2000; e V- Diretor da CVM – Comissão de Valores Mobiliários, de 2004 a 2008.

Sérgio Murilo Bahdur Vieira - Conselheiro desde 10/05/2019

– Graduou-se em engenharia pela FEI – Faculdade de Engenharia Industrial e em administração pela FGV – Fundação Getúlio Vargas, com certificado em gerenciamento avançado de negócios PGA – INSEAD / Fundação Dom Cabral, tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- Carrefour: Conselho Consultivo Gestão Integrada de Riscos, desde 2018; II- Fortbrasil: Conselho de Administração, desde 2018; III- Fintech Credisfera: Advisor, desde 2016; IV- Quantum Strategics: proprietário de empresa de consultoria especializada em gerenciamento de risco de crédito, desde 2010; IV- Citibank Brasil: Consumer Country Risk Manager e CitiCards Risk Manager, de 2006 a 2009; V- Credicard: Presidente e Cards Risk Manager, de 1998 a 2006; VI- Citibank Colômbia: Consumer Country Risk Manager, de 1996 a 1998; VII- Citibank México: Portfolio Management Diretor, de 1994 a 1996; VIII- Credicard: Portfólio Management Superintendente, Strategics Analytics Unit Manager e Trainee, de 1987 a 1994.

Henrique Amarante Costa Pinto – Diretor Vice-Presidente desde 30/05/2019

– Graduou-se em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, com Mestrado em Administração pela COPPEAD/UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro e Mestrado em International Securities, Investment and Banking, ICMA Centre, Reading University, UK, tendo exercido, dentre outros, os seguintes cargos: I- Secretário de Articulação de Políticas Públicas no PPI (agosto/2016 a janeiro/2018), Presidência da República; II- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (1982 a agosto/2016): II.I- Superintendente – Área de Estruturação de Projetos (2008 a agosto/2016); e II.II- BNDESPAR (1982 a 2008); e III- Participação em Conselhos de Administração e Comitês de Investimentos de Fundos de “Private Equity”: III.I- ALL – América Latina Logística (junho/2006 a abril/2015); III.II- EBP – Estruturadora Brasileira de Projetos: Presidente do Conselho (março/2008 a julho/2016); III.III- COPEL – Companhia Paranaense de Energia (agosto/2015 a julho/2016); III.IV- PROGEN – Projetos, Gerenciamento e Engenharia (junho/2015 a junho/2016); III.V- EPL – Empresa de Planejamento e Logística (setembro/2016 a janeiro/2018); e III.VI- Codesa (Companhia Docas do Espírito Santo): membro do conselho de administração desde maio/2019.

Marcela Amorim Brant – Diretora Executiva desde 06/01/2017

– Graduiu-se em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, com MBA em Gestão Organizacional pelo IBMEC – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais e em Finanças também pelo IBMEC, tendo exercido, dentre outros, os seguintes cargos: I- Diretor I – Técnico em Orçamento Público, na Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral de Minas Gerais; II- Gerente Administrativo e Financeiro da Digitus Indústria, Comércio e Serviços de Eletrônica Ltda.; III- Diretora Administrativa e Financeira do Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais – IEPHA/MG; IV- Consultora Mercadológica da Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco – CODEVASF; V- Consultora Organizacional do Colégio Arnaldo e da Faculdade de Direito Padre Arnaldo Janssen; e VI- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais: admitida por meio do concurso público realizado em 1998: Analista da Auditoria Interna, Gerente da Auditoria Interna, Chefe de Gabinete e Gerente de Comunicação, Gerente Geral de Gestão de Pessoas, Gerente Geral da Gerência de Suporte ao Crédito, Presidente do Comitê de Tecnologia da Informação, Membro efetivo do Comitê de Gestão Financeira, Capital e Risco e membro suplente dos Presidentes do Comitê de Crédito e do Comitê de Políticas Operacionais.

Otávio Lobão de Mendonça Vianna – Diretor Executivo desde 31/05/2019

– Graduiu-se em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com MBA em Finanças pela COPPEAD/UFRJ, créditos completos do Mestrado em Economia pela EPGE/FGV e especializações em “Infrastructure in a Market Economy – Harvard Kennedy School”, em Desenvolvimento Econômico e Social – UFRJ e em Mercados Derivativos – BM&F Bovespa, tendo exercido, dentre outros, os seguintes cargos: I- Fundação Getúlio Vargas – FGV: Professor de Macroeconomia e Finanças Internacionais no MBA Finanças: Investimentos e Risco; II- Inter.B Consultoria Internacional de Negócios: Consultor para avaliação de projetos de exportação; III- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES): Economista do Departamento de Mercado de Capitais (2003 – 2007); Gerente do Departamento de Mercado de Capitais (2007); Gerente do Departamento de Fundos (2008); Chefe do Departamento de Operações de Meio Ambiente (2009 – 2010); Chefe do Departamento de Mercado de Capitais e do Departamento de Gestão da Carteira de Renda Variável (2011 – primeiro semestre de 2016); Gerente da Mesa de Operações de Equity (segundo semestre de 2016); e IV- Fundação de Assistência e Previdência Social do BNDES – FAPES: Gerente Executivo de Alocação e Seleção de Gestores.

Vinício José Stort – Diretor Executivo desde 01/11/2019

– Graduiu-se em engenharia de materiais pela Universidade Federal de São Carlos e em administração de empresas pela University of California (Berkeley, EUA), com mestrado em administração de empresas com ênfase em finanças e ciências da decisão pela The George Washington University (Washington, EUA), tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A. – BDMG: Assessor Especial de Assuntos Estratégicos, de julho de 2019 até outubro 2019; II- New Development Bank (NDB), Xangai, China: Chief of Finance – Chief de Gerência de Orçamento, Gerência de Planejamento Financeiro, Gerência de Portfólio de Ativos de Desenvolvimento, e Gerência de Adequação de Capital, de outubro de 2018 a julho de 2019; e III- Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID Invest, Washington, EUA: III.I- Head of Budget and Financial Planning, de setembro de 2016 a outubro de 2018; III.II- Lead Treasury and Risk Management Officer, de maio de 2008 a setembro de 2016.

ANEXO 4 – COMPLIANCE, CONTROLES E PROCESSOS INTERNOS DO BDMG

Página de Transparência



Inventário Selo Ouro Programa Brasileiro GHG Protocol

5º ano consecutivo. O BDMG vem reduzindo suas emissões devido a adoção de medidas de eficiência energética e de medidas mais sustentáveis nas instalações do banco.

Publicação Anual do Relatório de Sustentabilidade



<https://www.bdmg.mg.gov.br/sobre-bdmg/?responsabilidade#>

Apresentação de Resultados e Demonstrações Financeiras – trimestral



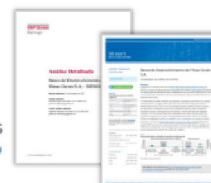
Atualização da Política de Responsabilidade Socioambiental

Alinhamento às melhores práticas internacionais (ODS); atualização das diretrizes socioambientais.

Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa

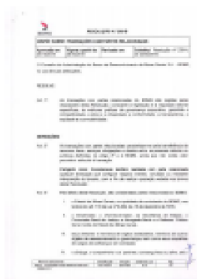


Relatórios de Ratings



Transações com partes relacionadas

Em sintonia com a legislação vigente, o BDMG estabeleceu sua Política de Transações com Partes Relacionadas.



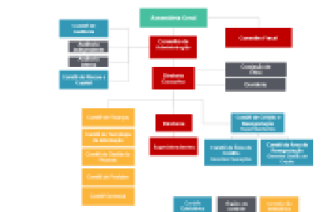
Política de Prevenção e Combate à Fraude e Corrupção

Estabelece as diretrizes e responsabilidades adotadas na prevenção, identificação e tratamento de fraudes

Membro independente no Conselho de Administração, nos termos da Lei das Estatais

Processos de controle internos sólidos e transparentes

- Órgãos de Controle (Auditoria interna, auditoria independente, Ouvidoria, Comissão de Ética)
- Comitês Estatutários (Auditoria ; Riscos e Capital; Crédito e Renegociação)
- Comitês não estatutários (Gestão de Pessoas; Gerencial; Finanças; Tecnologia e Informação; Produtos)



Fonte: Apresentação Sérgio Suchodolski na Amcham. Comitê de Business Affairs. Julho 2021.

ANEXO 5 – BDMG DIGITAL – MODELO DA PLATAFORMA DE CRÉDITO, PROGRAMAS E RESULTADOS OBTIDOS PARA MPES

- Ferramenta inovadora que garante a determinação do valor do financiamento e emissão do contrato em até 1 hora.
- Totalmente Online.
- Sistema integrado aos bancos de dados de órgãos como Serasa, Banco Central, SPC e Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais.




Não basta oferecer melhores condições de crédito, o momento exige também agilidade...

O BDMG foi o primeiro banco de desenvolvimento brasileiro a criar, em 2012, uma **plataforma digital** para facilitar o processo de seus clientes **micro e pequenas empresas**

Este diferencial está a serviço do empreendedor mineiro

Projeto Paperless... em breve

Simulação do cliente → Análise do crédito → Aprovação → Contratação → Liberação

BDMG DIGITAL – Atuação anti-cíclica com MPE's



Linhas operadas de forma 100% Digital

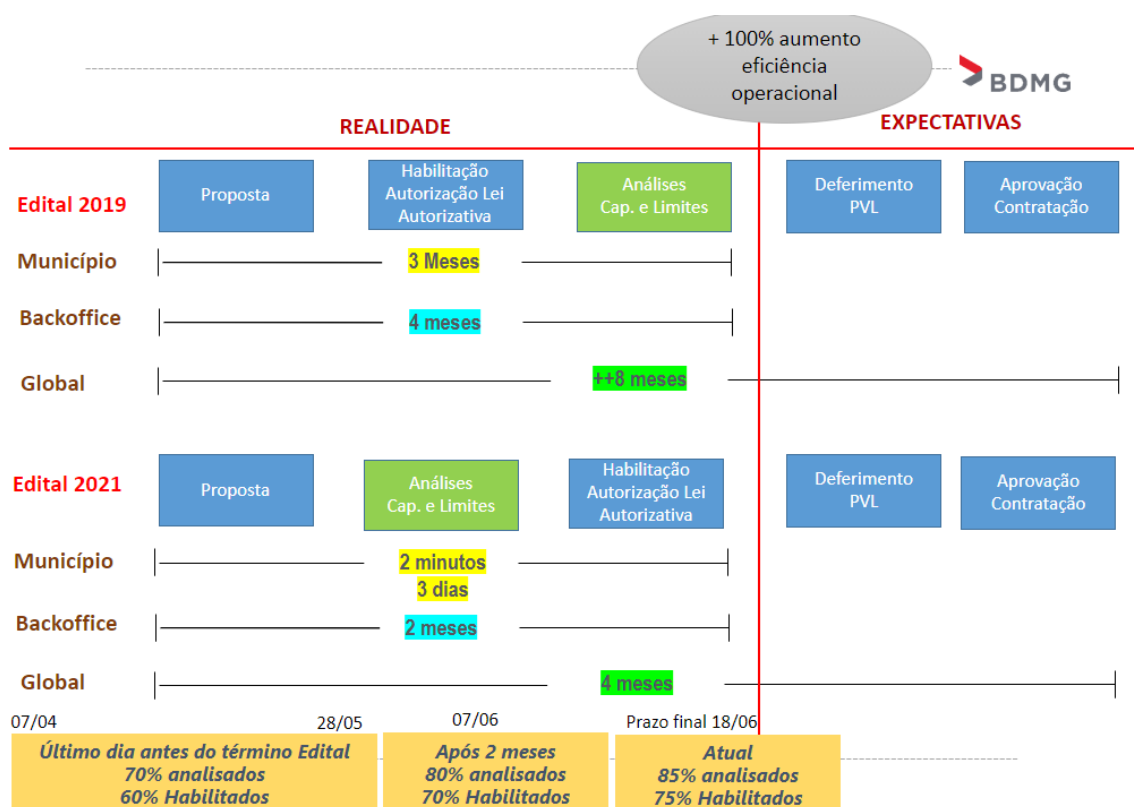
- ✓ Pronampe
- ✓ Solidário Corona Vírus
- ✓ Empreendedoras de Minas
- ✓ Fungetur
- ✓ Geraminas
- ✓ Geraminas Fidelidade

RESULTADOS: Entre mar/20 e mai/21

R\$ 917,2 milhões desembolsados	13.389 empresas atendidas	+425% Crescimento Desembolsos 20/19
	64.846 empregos mantidos	

8 TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONOMICO
11 RECUPERAÇÃO ECONÔMICA APÓS DESASTRES
5 IGUALDADE DE GÊNERO

ANEXO 6 – RESULTADOS BDMG DIGITAL PARA MUNICÍPIOS



ANEXO 7 – DESEMBOLSOS DO BDMG LIGADOS AOS ODS DE JANEIRO A MAIO DE 2021

Entre janeiro e maio, o desembolso ODS representou 43% do total desembolsado.



Enquadramento da Operação	Total Geral
Sustentabilidade	24,3%
Agro sustentável	13,3%
Energia renovável	7,5%
Eficiência energética	2,3%
Saneamento	1,1%
Transporte	0,1%
Social	18,9%
Recuperação econômica após desastres	6,5%
Urbanização	4,8%
Saúde	4,5%
Geração de emprego	1,9%
Empoderamento socioeconômico	1,0%
Educação	0,1%
Outros	56,7%
Agronegócio	38,4%
Outras operações	17,3%
Inovação	1,0%
%	43%

* Dados entre Jan e Mai/2021



PATROCÍNIO



REALIZAÇÃO

