

1. O BNDES como executor de Políticas Públicas

O BNDES, criado pelo Governo Getúlio Vargas por meio da Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952, é de importância fundamental para a economia brasileira. Em sua história, o banco funcionou como um agente de concessão de crédito e estruturador de investimentos considerados estratégicos para o país.

Alinhado às políticas públicas de cada período, o BNDES teve papel relevante em diversos momentos da história brasileira. No Plano de Metas (1956-1961), o BNDE (ainda sem o “S”) foi o principal financiador e atuou como secretaria executiva do plano, papel que lhe foi atribuído no Conselho Nacional de Desenvolvimento (BNDES, 1996). Suas equipes participaram dos Grupos Executivos, tais como o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (Geia), fornecendo diagnósticos e apoiando o processo de substituição de importações colocado em curso. Nos dois primeiros Planos Nacionais de Desenvolvimento (PNDs) do Governo Militar nos anos 1970, o BNDE teve papel decisivo no apoio à diversificação e consolidação do parque industrial brasileiro, especialmente nos setores de bens de capital e insumos básicos. Nos anos 1980 e 1990, alinhado às prioridades de política do período, o BNDES torna-se a instituição promotora do processo de privatização.

Ao BNDES não cabe definir as políticas em si, mas implementá-las segundo as diretrizes emanadas pelo governo federal. Tal concepção é usual em modelos de ciclos de políticas públicas nos quais há uma fase de formulação e uma fase de execução. Na fase de formulação, a agenda de políticas é colocada pelo Poder Executivo e debatida com o Legislativo e partes interessadas. Já na fase de execução, instituições são incumbidas da implementação e devem traduzir as diretrizes de políticas em suas prioridades corporativas e em regras operacionais que as favoreçam em relação a não prioridades. Na experiência brasileira, o BNDES tem apresentado boa capacidade de implementação de políticas e, por isso, recebe dos representantes eleitos as mais diversas tarefas associadas à implementação de políticas públicas.

O BNDES acolhe essas tarefas e diretrizes e, segundo seu Livro Verde, “atua em favor das políticas de governo a partir da análise técnica de projetos por seu corpo funcional” (BNDES, 2017, p. 104). Para isso, conta com seu Planejamento Corporativo para estabelecer prioridades alinhadas com agenda de políticas públicas do país e com Políticas Operacionais (POs) que definem objetos de apoio e diferenciam as condições de financiamento de acordo com as mesmas. O restante dessa seção apresenta as principais políticas públicas federais associadas ao BNDES nos anos 2000 a partir de seu Livro Verde e o processo colegiado que transforma essas políticas em prioridades operacionais.

1.1 Políticas Públicas federais orientadoras do BNDES nos anos 2000¹

O grande desafio das instituições do governo é seguir as diretrizes governamentais, minimizando os riscos envolvidos na implantação de políticas públicas. A literatura econômica trata estes riscos como “falhas de governo”, tais como (para o caso de bancos públicos): interferências políticas indevidas, má alocação de recursos (escolha

¹ Subseção baseada no item 4.1 do Livro Verde do BNDES.

de “perdedores”) e baixa adicionalidade dos financiamentos e participações acionárias (“apoiar quem não precisa”). Por outro lado, se há falhas de governo, também há falhas no mercado, que devem ser o foco da atuação das instituições públicas. Financiamento a pequenas e médias empresas e a inovação são exemplos clássicos em que há lacunas no mercado privado. As experiências de políticas públicas bem-sucedidas são aquelas que conseguem corrigir as falhas de mercado com o mínimo de falhas de governo e, para isso, instituições eficientes e órgão de controle são fundamentais. A adoção de políticas prudenciais também contribui e deve ser acompanhada de preocupações visando a efetividade e a economia de recursos.

Sob esse pano de fundo, o início do século é marcado por um grande conjunto de políticas públicas federais postas em curso nas mais diferentes áreas. Em especial, destacam-se os planos plurianuais (PPA), instrumento previsto no artigo 165 da Constituição Federal destinado a organizar e viabilizar a ação pública, com vistas a cumprir os fundamentos e os objetivos da República. As demais áreas que constam no Quadro 1 foram escolhidas por estarem mais relacionadas à atuação do BNDES: infraestrutura, desenvolvimento produtivo e tecnológico, exportação e meio ambiente.

Quadro 1 Principais políticas públicas federais no período 2000-2016

Políticas Públicas	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
PPAs - Planos Plurianuais	Avança Brasil				Brasil para Todos				Brasil de Todos				Mais Brasil				Desenvolvimento, Produtividade e Inclusão Social	
Políticas de Infraestrutura								PAC - Programa de Aceleração do Crescimento								PPI - Programa de Parceria de Investimentos		
	PDEs - Planos Decenais de Energia																	
									PNLT - Plano Nacional de Logística e Transportes									
														PIL - Programa de Investimentos em Logística				
														Plansab - Plano Nacional de Saneamento Básico				
														PNMU - Política Nacional de Mobilidade Urbana				
Políticas de Desenvolvimento Produtivo e Tecnológico					PITCE - Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior				PDP - Política de Desenvolvimento Produtivo			PBM - Plano Brasil Maior						
								PACTI - Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação				ENCTI - Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação				ENCTI 2016-2019		
Políticas de Exportação									EBE - Estratégia Brasileira de Exportações								PNE - Plano Nacional de Exportações	
Políticas Ambientais										PNMC - Política Nacional sobre Mudança do Clima								

Fonte: BNDES.

Na área de infraestrutura, os planos decenais de energia (PDE) são uma política pró-investimento para orientar as ações e decisões, voltadas ao equilíbrio entre as projeções de crescimento econômico do país e a necessária expansão da oferta, de forma a garantir à sociedade o suprimento energético com adequados custos, em bases técnica e ambientalmente sustentáveis. Os planos são elaborados anualmente com um horizonte de dez anos e aprovados por uma portaria do Ministério de Minas e Energia.

A partir de 2007, com o lançamento do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que consistia em um conjunto de medidas destinadas a incentivar o investimento privado, aumentar o investimento público em infraestrutura e remover obstáculos burocráticos ao crescimento, foram elaboradas um conjunto de políticas e programas para os diversos segmentos de infraestrutura. Dentre elas, podem-se destacar o Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT), o Programa de Investimentos em Logística (PIL), o Plano Nacional de Saneamento Básico (Plansab) e a Política Nacional

de Mobilidade Urbana (PNMU), que são mais relacionados à atuação do BNDES. Em 2016, com a transição de governo, o PAC dá lugar ao Programa de Parcerias de Investimentos (PPI), que tem como objetivo gerar empregos e crescimento por meio de novos investimentos em projetos de infraestrutura e de desestatização.

Na área de desenvolvimento produtivo e tecnológico, o início do século marca um reforço das políticas pró-inovação com a criação dos Fundos Setoriais de Ciência e Tecnologia como instrumentos de financiamento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

A partir de 2003, são postas em prática políticas federais voltadas para o desenvolvimento da estrutura produtiva do país (ABDI, 2015). A Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), lançada em 2003, tinha como objetivo o aumento da eficiência econômica e o desenvolvimento e difusão de tecnologias com maior potencial de indução do nível de atividade e de competição no comércio internacional, trazendo quatro linhas de ação (Inovação e desenvolvimento tecnológico, Inserção externa, Modernização industrial, e Capacidade e escala produtiva) e quatro opções estratégicas (Semicondutores, *Software*, Bens de Capital, Fármacos e Medicamentos).

Em 2008, a PITCE é substituída pela Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), sob o lema “Inovar e investir para sustentar o crescimento”, que trouxe como principais novidades a prioridade ao investimento, a introdução de metas monitoráveis (para investimento, inovação, exportações e micro e pequenas empresas), e a ampliação do leque de setores e temas apoiados. Esta ampliação partiu da constatação da diversidade do parque industrial brasileiro e da variedade de estágios de capacidade competitiva entre setores, o que requeria ações de natureza específica a cada um, para além de medidas horizontais. No lançamento da PDP havia 31 programas (conforme Quadro 2), sendo 25 deles relacionados a sistemas produtivos (agrupados em três categorias de acordo com objetivos estratégicos: Consolidar e Expandir a Liderança, Mobilizadores em Áreas Estratégicas e Fortalecimento da Competitividade) e sete relacionados a temas transversais (“destaques estratégicos”).

Quadro 2 Organização dos Programas da PDP



Fonte: Brasil (2008).

Em 2011, a PDP é substituída pelo Plano Brasil Maior (PBM), que mantém a abrangência setorial da PDP e amplia as macrometas de quatro para dez, organizadas a partir de um mapa estratégico dividido em três dimensões: criação e fortalecimento de competências críticas, adensamento produtivo e tecnológico das cadeias de valor e ampliação de mercados (interno e externo). Além dos objetivos de investimento, inovação, micro e pequenas empresas (MPE) e exportação, agregaram-se novas metas, como qualificação de recursos humanos, produção mais limpa e crescimento dos setores intensivos em conhecimento. As ações do PBM se estenderam até o fim de 2014 e, desde então, não há política expressa de desenvolvimento produtivo nesses moldes.

Em conjunto com as políticas de desenvolvimento produtivo, foram também colocadas em curso políticas específicas de apoio à Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I): Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação (PACTI), 2007-2010, Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), 2011-2015, e Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), 2016–2019. Estas políticas trazem orientações estratégicas de médio prazo para a implementação de políticas públicas na área de C,T&I, destacando áreas prioritárias para investimento.

Na área de exportação, os principais instrumentos de apoio foram moldados na década de 1990, como o Proex Financiamento, o Proex Equalização, operados pelo Banco do Brasil com recursos do Tesouro Nacional, as linhas de BNDES Exim do BNDES e o Seguro de Crédito à Exportação (SCE), com lastro no Fundo de Garantia a Exportações (FGE). Nos anos 2000, contudo, foram desenhados dois planos de incentivo à exportação: a Estratégia Brasileira de Exportações (EBE), que vigorou entre 2008 e 2010, e o Plano Nacional de Exportações (PNE), lançado em 2015 com um horizonte até 2018.

Finalmente, na área ambiental, há destaque para a Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC), lançada em 2009, que reúne diversos instrumentos e políticas para

mitigar emissões de gases de efeito estufa geradas no Brasil, bem como àquelas necessárias à adaptação da sociedade aos impactos que ocorram em virtude da mudança do clima. Entre os objetivos e metas, com horizonte até 2020, encontram-se: reduzir o índice de desmatamento anual da Amazônia; ampliar o consumo interno de etanol; dobrar a área de florestas plantadas; aumentar a reciclagem de resíduos sólidos urbanos; aumentar a oferta de energia elétrica de cogeração; etc. Essas metas respondem aos compromissos firmados pelo país no Acordo de Clima de Paris.

Box 1 Exemplos de contribuições dos projetos financiados pelo BNDES a algumas políticas públicas de infraestrutura²:

Energia: Em consonância com os Planos Decenais de Energia (PDEs), o BNDES financiou projetos que ampliam em 63 GW o parque de geração de energia entre 2000 e 2016, o que representa um aumento de 83% frente aos 76 GW existentes em 2000.

Mobilidade Urbana: Em consonância com a Política Nacional de Mobilidade Urbana (PNMU), o BNDES financiou projetos de transporte urbano sobre trilhos totalizando 184 km entre 2006 e 2016 (frente 878 km existentes em 2007).

Saneamento: Em consonância com o Plano Nacional de Saneamento Básico (Plansab), o BNDES financiou projetos que envolveram 278 mil novas ligações de água (atingindo 1,6 milhão de pessoas) e 447 mil novas ligações de esgoto (atingindo 3,4 milhões de pessoas) no âmbito do PAC (2007-2016).

1.1.1 Contribuições do BNDES a Políticas Públicas de Desenvolvimento Produtivo e Tecnológico

a) Saúde:

A partir do início dos anos 2000, a priorização da indústria de fármacos e medicamentos como setor prioritário da PITCE e a criação da Lei dos Genéricos como grande oportunidade de mercado para as empresas brasileiras criou um ambiente propício de maior articulação institucional. Foi nesse contexto que o BNDES Profarma foi criado, em 2004. O foco inicial do BNDES Profarma foi apoiar o desenvolvimento de genéricos e ampliar a qualidade dos medicamentos produzidos no país, por meio do financiamento à adequação de Boas Práticas de Fabricação (BPF), editadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). O acúmulo de competências para o desenvolvimento de genéricos permitiu que a indústria brasileira avançasse em sua trajetória tecnológica em direção à inovação incremental, uma nova oportunidade para agregar valor. Neste contexto, o apoio à inovação incremental passou a ser a principal prioridade do BNDES Profarma. Já em 2013, foi criado subprograma específico para apoio à biotecnologia.

O apoio do BNDES ao Complexo Industrial da Saúde de 2001 a 2016 soma mais de R\$ 5,4 bilhões, em 156 projetos. Os resultados dessa política pública são expressivos. As empresas farmacêuticas brasileiras tiveram um crescimento de sua participação de mercado de 35% em 2003 para 56% em 2015. Os investimentos em P&D do setor cresceram de 0,6% das receitas em 2003 e para 2,3% em 2014, maior percentual da indústria de transformação.

² Item 4.2 do Livro Verde do BNDES.

Destaca-se que a partir de 2007, a articulação institucional ganhou peso ao inserir as prioridades de saúde pública no centro da agenda, buscando integrar o desenvolvimento de tecnologias prioritárias para a saúde e ampliar o acesso da população a novos medicamentos e tecnologias. Para isso, três principais políticas públicas tiveram papel chave: regulação sanitária; financiamento adequado; e poder de compra público, por meio das Parcerias para Desenvolvimento Produtivo (PDP). A articulação institucional e a criação de instrumentos vêm permitindo que o país se insira em uma nova trajetória tecnológica, a biotecnologia, principal plataforma de desenvolvimento de medicamentos para doenças crônico-degenerativas, como câncer e diabetes. O Box 2 apresenta alguns casos de sucesso desta estratégia, destacando o papel do BNDES.

Box 2 Efetividade do apoio do BNDES: fortalecimento da indústria e redução de custos para o SUS

O apoio a projetos de inovação em saúde tem resultado no desenvolvimento de novos medicamentos de interesse para o SUS, como o caso de três projetos contratados pelo BNDES em 2011 (Cristália, Libbs e Nortec), no valor de R\$ 105 milhões. Entre os medicamentos desenvolvidos nos projetos estavam antipsicóticos, medicamentos para combate ao HIV e um fármaco para reduzir o risco de rejeição do organismo a transplantes. Esses medicamentos faziam parte da lista de produtos estratégicos para o SUS, com gasto total de cerca de R\$ 3 bilhões entre 2011 e 2016. Como o êxito no desenvolvimento dos produtos, os medicamentos passaram a ser adquiridos por meio de PDPs, com redução média de preços entre 30% e 40% e economia de R\$ 1,8 bilhão nas compras públicas nos últimos cinco anos, segundo dados Ministério da Saúde.

Em 2013, um conjunto expressivo de investimento em biotecnologia foram realizados no país. Estes investimentos foram induzidos pela criação de subprograma do Profarma para biotecnologia, pela expiração de patentes de medicamentos biotecnológicos e pela definição regulatória para registro desses produtos pela Anvisa. Em novembro de 2016, a farmacêutica Libbs inaugurou a primeira fábrica de anticorpos monoclonais para tratamento de câncer em escala industrial no país, contando com financiamento de R\$ 250 milhões de financiamento do Banco. Já os projetos de produção de medicamentos biotecnológicos de Orygen e Bionovis estão em execução, contando com apoio de R\$ 200 milhões cada.

Os quatro principais medicamentos biotecnológicos (adalimumabe, infliximabe, trastuzumabe e etanercepte) custam ao Ministério da Saúde mais de R\$ 1,5 bilhão por ano. As compras por meio de PDPs têm gerado economia de 30% a 40% para o Ministério da Saúde em relação ao preço praticado anteriormente. Na União Europeia pioneira na política de biossimilares, a redução de preços varia entre 10% e 35%. Assim, se bem-sucedidos, os investimentos em biotecnologia poderão ampliar a competitividade da indústria farmacêutica brasileira e, simultaneamente, ampliar o acesso da população a modernos tratamentos de saúde.

b) Biocombustíveis:

Entre 2004 e 2010, o BNDES desembolsou valor superior a R\$ 55 bilhões para o setor de biocombustíveis, permitindo a implantação de mais de 120 projetos, incluída aqui a expansão de usinas, o que praticamente dobrou a capacidade produtiva do setor. A cana se tornou parte fundamental da nossa matriz energética, alcançando o posto de segunda fonte de energia primária mais importante do País, atrás apenas do petróleo. Ademais, em razão da produção de cana ser renovável, a utilização em larga escala do etanol e da bioeletricidade transformou a cana na principal fonte de energia limpa do Brasil, superando até mesmo a geração hidroelétrica.

A partir de 2011 o BNDES passou a atribuir maior ênfase ao fomento de inovações tecnológicas, no intuito de estimular a difusão de novos paradigmas capazes de aumentar a produtividade do setor. Foram lançadas duas versões do Plano Conjunto de Apoio à Inovação Tecnológica Industrial dos Setores Sucroenergético e Sucroquímico (PAISS): Industrial (2011) e Agrícola (2013).

Consideradas iniciativas pioneiras de fomento à inovação e conduzidas em conjunto por BNDES e Finep, tais planos resultaram em investimentos de mais de R\$ 4 bilhões. Como consequência, diversas tecnologias tiveram seu desenvolvimento acelerado, como são os casos do etanol de segunda geração (E2G), das variedades transgênicas de cana, cana-energia e da química renovável. Como resultado dos incentivos gerados pelo PAISS Industrial, atualmente o Brasil possui duas das seis plantas comerciais pioneiras de E2G em operação no mundo, o que ratifica sua liderança na corrida tecnológica mundial pelos biocombustíveis avançados.

A introdução do E2G, além de viabilizar aumento de produtividade em mais de 40%, permitirá ampliar o consumo mundial de etanol, haja vista o maior nível de aceitação do E2G entre diversos países. Nota-se, portanto, que a atuação do BNDES está alinhada a uma agenda estratégica de longo prazo, que busca não apenas manter o setor sucroenergético brasileiro na vanguarda mundial da inovação e da produção de biocombustíveis, mas também transformar o tradicional paradigma técnico-econômico das usinas de cana em sistemas produtivos mais próximos do conceito de biorrefinarias. Nesse novo paradigma, as usinas brasileiras serão capazes de produzir competitivamente, por meio do aproveitamento integral da cana-de-açúcar, não apenas açúcar, etanol e bioeletricidade, mas uma significativa variedade de novos produtos químicos de maior valor agregado, induzindo investimentos e colaborando não apenas com o abastecimento energético, mas também para o cumprimento das metas de redução de emissões de gases de efeito estufa negociadas pelo Brasil no Acordo de Paris.

c) Tecnologias da Informação: Software e Serviços de TI

O surgimento e o fortalecimento do setor de software e serviços de TI no Brasil têm relevantes contribuições do BNDES em seu curso. Entre 1997, quando o primeiro programa destinado exclusivamente ao setor de software foi concebido no Banco, até hoje, cerca de R\$ 8,3 bilhões foram desembolsados, por meio de diversos instrumentos. Ressalte-se que 77% das operações contratadas pelo BNDES Prosoft foram com MPMEs.

Esse apoio e as revisões que ocorreram no programa estiveram em linha com as políticas de desenvolvimento produtivo dos últimos anos. Por exemplo, conforme já mencionado, a PITCE (2003) elegeu o setor como uma das quatro prioridades para o país. Na ocasião, houve uma revisão do programa BNDES Prosoft, resultando na ampliação do desembolso de R\$ 5 milhões para R\$ 136 milhões, entre 2003 e 2007. Entre outros aprimoramentos, o Banco inovou ao dispensar as garantias reais para o apoio de planos de negócios de empresas de software, que via de regra não possuem ativos reais para compor colaterais, mantendo, contudo, níveis baixos de inadimplência da sua carteira.

O apoio via capital de risco é de suma importância para complementar à atuação via crédito. Em linha com os objetivos da PDP (2008) de formar grandes players nacionais em TI, a BNDESPAR aportou cerca de R\$ 750 milhões entre 1997 e 2015 em empresas competitivas como Totvs, Linx, Senior Solution e Zenvia. Além de viabilizar um crescimento acentuado na trajetória dessas companhias, o Banco auxiliou o fortalecimento e a democratização do mercado de capitais brasileiro como fonte de

captação de recursos de longo prazo para empresas inovadoras. De maneira complementar, a atuação indireta do BNDES via fundos de investimento foi responsável por mais R\$ 200 milhões investidos em cerca de 100 empresas de TICs. Destaca-se o Fundo Criatec, de capital semente para empresas emergentes.

Entre os principais instrumentos de apoio ao setor, o Cartão BNDES já desembolsou aproximadamente R\$ 1 bilhão para investimentos de MPMEs e para a comercialização de software desenvolvido no país. Existem cerca de sete mil produtos de software e quatro mil fornecedores de software credenciados no Portal do Cartão BNDES. No ano de 2016, cerca de 10% de todas as empresas do Brasil no setor comercializaram softwares por meio do Cartão BNDES.

1.2 Planejamento e Políticas Operacionais no BNDES

O BNDES é braço executor de políticas federais. Contudo, ao serem implementadas pelo Banco, estas políticas devem seguir critérios e normas internas da instituição, nas quais são definidos limites e condições a esse apoio.

Há mais de trinta anos o BNDES adota o planejamento estratégico como instrumento para definir prioridades e diretrizes de atuação. Segundo seu estatuto, o BNDES é o principal instrumento de execução da política de investimento do Governo Federal e tem por objetivo primordial apoiar programas, projetos, obras e serviços que se relacionem com o desenvolvimento econômico e social do país. As diretrizes governamentais constituem referência para o processo de planejamento do BNDES, a partir da identificação e avaliação de oportunidades de contribuição para implementação de políticas públicas, zelando pelo alinhamento de sua atuação com as estratégias de governo.

No período compreendido entre 2000 e 2017, o BNDES passou por quatro ciclos formais de planejamento: (i) Plano Estratégico BNDES 2000-2005: teve como referência os Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento, incorporados no Plano Plurianual 2000-2003 e deu ênfase ao apoio às privatizações, conforme diretrizes estabelecidas pelo Governo Federal; (ii) Sistema de Planejamento Integrado para o Desenvolvimento – Plano Trienal 2006-2007: teve como eixo estratégico uma reflexão sobre os desafios do Brasil, sob a lógica setorial, buscando promover a convergência com políticas, planos e programas do Governo Federal, notadamente o Plano Plurianual 2004-2007 e a PITCE; (iii) Planejamento Corporativo 2009-2014: buscou o alinhamento da atuação do BNDES com políticas como o PAC e a PDP (ao longo de sua vigência, estendida até 2016, outras políticas como o PBM e o PIL também serviram de referência); (iv) Plano Integrado 2017-2018: que preservou declarações de missão, visão e valores, mas adaptou ênfases a novas orientações do Governo Federal; e atualmente encontra-se em andamento um processo de Reflexão Estratégica de médio e Longo prazo com objetivo de revisar a identidade institucional, as diretrizes estratégicas e a formulação do Planejamento com horizontes 2018-2023 e 2023-2030.

Ao longo do tempo, o processo de planejamento foi sendo aprimorado com a evolução dos instrumentos de apoio à gestão. Dentre os principais avanços logrados, destaca-se o estabelecimento de um sistema de governança do processo de planejamento, responsável pela gestão e acompanhamento de indicadores e projetos alinhados à estratégia e previamente aprovados pelo Conselho de Administração. O monitoramento

de indicadores e projetos permite acompanhar a execução da estratégia com base em metas estabelecidas. Como resultado desses avanços, a partir de 2014, o BNDES passou a integrar o Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy, que reúne empresas de todo o mundo que alcançam resultados de referência pelo uso de modelos de gestão da estratégia, sendo a primeira instituição pública brasileira a receber tal reconhecimento.

Já as Políticas Operacionais do BNDES tiveram sua primeira versão formulada em 1985, num esforço da Área de Planejamento de condensar todas as informações referentes a procedimentos operacionais, orientações estratégicas e condições de financiamento do BNDES num único documento de caráter normativo. Ao longo das décadas seguintes, o documento apresentou diversas alterações de escopo e formato, ampliando ou restringindo a abrangência de seu público alvo (interno ou externo) e incorporando diferentes nomenclaturas e conceitos para o que se define atualmente como Produtos, Programas, Fundos e Linhas de Financiamento.

As Políticas Operacionais refletem as prioridades estratégicas do BNDES, que são formuladas de forma alinhada com as políticas do Governo Federal, contendo regulamentação das condições financeiras, critérios e diretrizes de apoio. No processo de formulação ou alteração das Políticas Operacionais do BNDES são consideradas adicionalmente: (i) a Política de Risco de Crédito; (ii) a Política Orçamentária e Financeira; e (iii) Demais Normas do BNDES e legislação pertinente.

As modificações de Políticas Operacionais do BNDES são motivadas, entre outros, por mudanças em políticas públicas ou no Planejamento do Banco. O processo de alteração das Políticas Operacionais é um rito deliberativo que envolve diferentes alçadas de decisão e equipes do BNDES, como o departamento responsável pela gestão das Políticas Operacionais do BNDES e a Área Jurídica do Banco.