

**Banco do
Nordeste**



RELATÓRIO DE GESTÃO

2008

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.

Fortaleza, março de 2009.

SUMÁRIO

1. Identificação	5
2. Objetivos e metas institucionais e/ou programáticos	6
2.1 Responsabilidades institucionais – Papel da unidade na execução das políticas públicas	6
2.1.1 Execução de atividades e de ações relacionadas a programas de governo.....	8
2.1.1.1 Fundo Constitucional do Nordeste – FNE.....	8
2.1.1.2 Fundo de Investimentos do Nordeste - FINOR	11
2.1.1.3 Programa de Microcrédito Orientado – Crediamigo	13
2.1.1.4 Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF	15
2.1.1.5 AGROAMIGO	18
2.1.1.6 Programa de Crédito Fundiário	19
2.1.1.7 Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste – Prodetur- NE II	20
2.2 Estratégia de atuação da unidade na execução das políticas públicas	22
2.3 Programas	23
2.3.1. Programa 0352 - Abastecimento agroalimentar	23
2.3.2. Programa 0781 - Ampliação e modernização das instituições financeiras oficiais.....	24
2.3.3. Programa 1209 - Banco para todos	25
2.3.4. Programa 0807 - Investimento das empresas estatais em infraestrutura de apoio	26
2.3.5. Programa 1387 - Microcrédito produtivo orientado.....	28
2.3.6. Programa 1430 – Desenvolvimento macrorregional sustentável	30
2.4 Desempenho Operacional	32
2.4.1 Evolução dos gastos gerais	32
2.4.2 Programa Estratégico 2008-2011	33
2.4.3 Gestão do Desempenho Operacional.....	53
2.4.4 Gestão Econômica – Financeira	84
2.4.5 Gestão Orçamentária	104

2.4.6 Gestão de Pessoas	106
2.4.7 Gestão da Tecnologia da Informação	110
2.4.8 Gestão da Logística	112
2.4.9 Gestão dos Riscos	114
2.4.10 Gestão dos Controles Internos	117
2.4.11 Gestão da Segurança Corporativa.....	119
3. Reconhecimento de passivos por insuficiência de créditos ou recursos....	122
4. Restos a pagar de Exercícios Anteriores	122
5. Demonstrativo de transferências (recebidas e realizadas) no exercício	123
6. Previdência Complementar Patrocinada	124
6.1 Identificação.....	124
6.2 Demonstrativo anual	124
6.2.1 Valor total da folha de pagamento dos participantes da CAPEF	124
6.2.2 Recursos aportados pelo patrocinador BNB.....	124
6.2.3 Recursos aportados pelos participantes	125
6.2.4 Passivo Financeiro	125
6.2.5 Despesas ressarcidas pelo patrocinador BNB face implantação do Plano CV.....	125
6.2.6 Valor total de outros recursos repassados pela patrocinadora.....	126
6.2.7 Discriminação da razão ou motivo do repasse de recursos que não sejam contribuições.....	126
6.2.8 Valor total por tipo de aplicação e respectiva fundamentação legal	126
6.2.9 Cessões de recursos humanos pelo BNB a CAPEF	127
6.2.10 Dívidas entre patrocinador e patrocinada	127
6.2.11 Ações para supervisão sistemática das atividades da CAPEF.....	128
6.2.12 Manifestação da Secretaria de Previdência Complementar	128

7. Fluxo financeiro de projetos ou programas financiados com recursos externos.....	129
8. Informação sobre Renúncia Tributária	131
9. Declaração de sobre regularidade dos beneficiários diretos da renúncia... 131	
10. Operações de Fundos	131
11. Despesas com cartão de crédito	132
12. Recomendações do Órgão ou Unidade de Controle Interno	134
13. Determinações e recomendações do TCU	135
14. Atos de admissão, desligamento, concessão de aposentadoria e pensão praticada no exercício.....	136
15. Dispensas de Instauração de TCE e TCE cujo envio ao TCU foi dispensado	137
15.1 Tomadas de contas especiais	137
16. Informações sobre a composição de Recursos Humanos	138
17. Outras Informações consideradas pelos responsáveis como relevantes para avaliação da conformidade e do desempenho da gestão.	141
17.1 Investimento em publicidade	141
17.2 Remuneração e reuniões do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal	142
18. Conteúdos específicos.....	143
Apêndices e anexos	145

1. Identificação

Nome completo da unidade e sigla	Banco do Nordeste do Brasil S.A. – BNB.	
Natureza jurídica	Sociedade de Economia Mista	
Vinculação ministerial	Ministério da Fazenda	
Normativos de criação, definição de competências, estrutura organizacional e respectiva data de publicação no Diário Oficial da União.	O BNB foi criado pela Lei Federal nº 1649, de 19.07.1952. Sua missão é “atuar, na capacidade de instituição financeira pública, como agente catalisador do desenvolvimento sustentável do Nordeste, integrando-o na dinâmica da economia nacional”.	
CNPJ	07.237.373/0001-20	
Nome e código no SIAFI	Não se aplica	
Código da UJ titular do relatório	179085	
Endereço completo da sede	Av. Pedro Ramalho, 5700 – Passaré. Fortaleza-CE. CEP: 60.743-902. PABX: (85) 3299.3041/85 - 3299.3050. FAX: 85 - 3299.3674	
Endereço da página institucional na internet	www.bnb.gov.br	
Código das UJ abrangidas	“Não consolida outras unidades”	
Função de Governo Predominante	Administração	
Situação da unidade quanto ao funcionamento	Em funcionamento	
Tipo de atividade	Financeira	
Unidades gestoras utilizadas no SIAFI	Nome Não se aplica	Código Não se aplica

2. Objetivos e metas institucionais e/ou programáticos

2.1 Responsabilidades institucionais – Papel da unidade na execução das políticas públicas

O Banco do Nordeste do Brasil S.A. – BNB é uma instituição financeira de caráter múltiplo, organizado sob forma de sociedade de economia mista, de capital aberto, tendo mais de 94% de seu capital sob o controle do Governo Federal. Sua missão é atuar, na capacidade de instituição financeira pública, como agente catalisador do desenvolvimento sustentável do Nordeste, integrando-o na dinâmica da economia nacional.

A área de atuação do BNB abrange os municípios dos nove estados da Região Nordeste (Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia), o norte de Minas Gerais (incluindo os Vales do Mucuri e do Jequitinhonha), e também o norte do Espírito Santo.

O Banco, de acordo com estatuto, está autorizado a realizar operações ativas, passivas e acessórias inerentes a diversas carteiras (comercial, de investimento, de crédito, financiamento e investimento e de arrendamento mercantil), inclusive câmbio e administração de valores mobiliários, de acordo com as disposições legais e regulamentares em vigor, bem como garantir créditos concedidos no País e no exterior em benefício de empreendimentos localizados no Brasil.

Dentre outras atribuições, compete ao BNB administrar o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FNE, instituído pela Lei Federal nº 7.827, de 27 de setembro de 1989, que regulamentou o artigo 159, inciso I, alínea c, da Constituição Federal, e que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da Região Nordeste mediante a execução de programas de financiamento aos setores produtivos.

Além do FNE, o BNB opera com recursos próprios e tem acesso a outras fontes, como o Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, o Fundo da Marinha Mercante – FMM, o Fundo de Desenvolvimento do Nordeste – FDNE e instituições internacionais multilaterais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e o Banco Mundial.

O BNB é também o agente financeiro e administrador da carteira de títulos do Fundo de Investimentos do Nordeste – FINOR criado pelo Decreto-Lei Nº 1.376, de 12 de dezembro de 1974, reformulado pela Lei 8.167, de 16 de janeiro de 1991, que sofreu modificações em função da edição da MP 2.199, de 24/08/2001 (reedição da MP 2058 de 24.08.2000), cujos recursos são aplicados sob a forma de subscrição de ações e de debêntures, conversíveis ou não em ações, de emissão das empresas que tenham sido consideradas aptas para receber incentivos fiscais pela Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE.

O Banco opera o programa de microcrédito produtivo orientado, Crediamigo, sendo responsável pela gestão do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste – Prodetur/NE, criado para estruturar a atividade turística da Região.

Os clientes do BNB são agentes econômicos – representados por empresas de micro, pequeno, médio e grande porte –, agentes institucionais – governos federal, estadual e municipal e organizações não-governamentais – e pessoas físicas – agricultores familiares, produtores rurais de micro, pequeno e médio porte e o empreendedor informal urbano.

Articulando o crédito a ações de estruturação econômica, o Banco desenvolve projetos de Integração de Políticas Públicas federais, estaduais e municipais, bem como projetos de Desenvolvimento Territorial, associando a geração de negócios à organização de cadeias produtivas selecionadas para maior competitividade e inclusão econômica.

Além da atividade de intermediação financeira, o Banco mantém uma política de incentivo à produção cultural e promove estudos econômicos sobre a Região. Esses estudos são gerenciados pelo Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE, criado pela mesma lei que instituiu o BNB.

2.1.1 Execução de atividades e de ações relacionadas a programas de governo.

2.1.1.1 Fundo Constitucional do Nordeste – FNE

O BNB é responsável pela administração dos recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FNE, como parte de seu papel de agente financiador do setor produtivo e da infraestrutura socioeconômica regional. Dessa forma, no exercício de 2008, para as aplicações do FNE foram operados os seguintes programas:

- Ä RURAL – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Rural do Nordeste;
- Ä AQUIPESCA – Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Aquicultura e Pesca no Nordeste;
- Ä INDUSTRIAL – Programa de Apoio ao Setor Industrial do Nordeste;
- Ä AGRIN – Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Agroindústria do Nordeste;
- Ä PROATUR – Programa de Apoio ao Turismo Regional;
- Ä COMÉRCIO E SERVIÇOS – Programa de Financiamento para os Setores: Comercial e de Serviços;
- Ä PROINFRA – Programa de Financiamento à Infraestrutura Complementar da Região Nordeste;
- Ä PRODETEC – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico;
- Ä FNE-VERDE – Programa de Financiamento à Conservação e Controle do Meio Ambiente;
- Ä PROCULTURA – Programa de Financiamento à Cultura;
- Ä PROFROTA PESQUEIRA – Programa Nacional de Financiamento da Ampliação e Modernização da Frota Pesqueira Nacional; e
- Ä PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - Grupos “A”, “B”, “C”, “D”, “E”, “A/C”, Pronaf Mulher, Pronaf Jovem, Pronaf Agroindústria, Pronaf Florestal, Pronaf Semiárido, Pronaf Custeio de Agroindústrias Familiares, Pronaf Agroecologia, Pronaf – Mais Alimentos e Pronaf – Comum.

De janeiro a dezembro de 2008, o Banco contratou um total de 329 mil operações de financiamento com recursos do FNE, no montante de R\$ 7,7 bilhões. As tabelas 1 e 2 demonstram a distribuição das operações entre os programas operacionalizados em 2008.

Tabela 1 – FNE – Resumo de Operações Contratadas

Grupo	Quantidade de Operações	Valor Contratado (R\$ Mil)
PRONAF	295.767	680.835
NÃO PRONAF	33.505	6.987.760
TOTAL	329.272	7.668.595

Tabela 2 - FNE – Desempenho Operacional

Setores e Programas	Contratações ⁽¹⁾		
	Nº de Operações	Valor em R\$ mil	%
RURAL	309.968	2.772.206	36,2
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Rural (RURAL)	14.000	1.864.827	24,3
Programa de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF – Grupo A)	5.747	89.473	1,2
Programa de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF – Grupo B)	253.592	356.978	4,7
Programa de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF – Grupo C)	16.783	80.716	1,0
Programa de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF – Grupo D)	3.539	40.698	0,5
Programa de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF – Demais Grupos)	16.106	112.971	1,5
Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Aquicultura e Pesca do Nordeste (AQUIPESCA)	93	50.484	0,7
Financiamento à Conservação e Controle do Meio Ambiente (FNE-VERDE)	107	170.702	2,2
Financiamento da Ampliação e Modernização da Frota Pesqueira Nacional (PROFROTA PESQUEIRA)	1	5.357	0,1
AGROINDUSTRIAL	224	265.559	3,5
Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Agroindústria Alimentar (AGRIN)	224	265.559	3,5
INDUSTRIAL E TURISMO	2.627	1.752.119	22,8
Programa de Apoio ao Setor Industrial do Nordeste (INDUSTRIAL)	2.442	1.349.679	17,6
Programa de Apoio ao Turismo Regional (PROATUR)	174	184.900	2,4
Financiamento à Conservação e Controle do Meio Ambiente (FNE-VERDE)	9	216.204	2,8
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (PRODETEC)	2	1.336	-
INFRAESTRUTURA	13	1.299.191	16,9
Programa de Financiamento a Infraestrutura Complementar da Região Nordeste (PROINFRA)	13	1.299.191	16,9

Setores e Programas	Contratações ⁽¹⁾		
	Nº de Operações	Valor em R\$ mil	%
COMÉRCIO E SERVIÇOS	16.440	1.579.520	20,6
Programa de Financiamento para os Setores Comercial e de Serviços	16.427	1.578.876	20,6
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (PRODETEC)	5	190	-
Programa de Financiamento à Cultura (PROCULTURA)	8	454	-
Financiamento à Conservação e Controle do Meio Ambiente (FNE-VERDE)	-	-	-
Total	329.272	7.668.595	100,0

Notas: (1) Por "Contratações" entende-se a realização de operações, incluindo parcelas desembolsadas e a desembolsar.

2.1.1.2 Fundo de Investimentos do Nordeste - FINOR

O BNB é o agente financeiro e administrador da carteira de títulos do Fundo de Investimentos do Nordeste – FINOR, criado pelo Decreto-Lei nº 1.376, de 12 de dezembro de 1974, reformulado pela Lei nº 8.167, de 16 de janeiro de 1991, com modificações pela edição da Medida Provisória nº 2.199-14, de 24 de agosto de 2001 (reedição da MP nº 2.058, de 23 de agosto de 2000), cujos recursos são aplicados sob a forma de subscrição de ações e de debêntures, conversíveis ou não em ações, de emissão das empresas que tenham sido consideradas aptas para receber incentivos fiscais pela Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE.

O FINOR é um benefício fiscal concedido pelo Governo Federal para apoio financeiro às empresas sediadas na área de atuação da SUDENE (o qual é objeto de Relatório do Gestor específico). O Artigo 5º, do Decreto-Lei nº 1.376/74, definiu o BNB como órgão operador do FINOR. Por força da MP nº 2.156-5, de 24 de agosto de 2001 (reedição da MP nº 2.145, de 02 de maio de 2001), o FINOR foi extinto, não havendo, pois, admissão de novos projetos.

O Patrimônio Líquido do FINOR atingiu, ao final de 2008, a cifra de R\$ 179,3 milhões, o que representa um crescimento de 28,18% em relação à última posição de 2007, resultado, dentre outros fatores, do cancelamento das reservas para aplicação na forma do Art. 9º, da Lei nº 8.167, de 16/01/1991, que constituem exigibilidade, da valorização de ações da Carteira e regularização de débitos decorrentes de debêntures. Deve ser enfatizado que, nos períodos anteriores, veio sofrendo queda sistemática em função, principalmente, da constituição das provisões para perdas da carteira de títulos, em cumprimento à Portaria Ministerial nº 118, de 29/05/2001.

No exercício de 2008, houve ingresso de recursos da ordem de R\$ 1,08 milhão, decorrentes de opções para os Incentivos Fiscais do FINOR, relativas aos exercícios de 2006 e 2007, cujo repasse ao Fundo, pela Secretaria do Tesouro Nacional – STN, ocorreu em 22/12/2008. Nos exercícios de 2004 a 2007, não houve ingressos de recursos, à exceção da transferência, em 31/08/2007, de R\$ 324.556,00 referentes à arrecadação dos anos-calendário de 1998 e 1999, em atendimento a pleitos dirigidos ao Ministério da Fazenda, pelo Ministério da Integração Nacional.

As reservas para aplicação na forma do citado artigo 9º, sem a contrapartida da liberação dos recursos respectivos, pela STN, impactam de forma negativa o patrimônio líquido do FINOR, pois constituem exigibilidade. Há um elevado saldo dessas reservas, em razão da edição de sucessivas Portarias pelo Ministério da Integração Nacional, a última em 19/12/2008, prorrogando o prazo para cancelamento das mesmas, relativas às opções a partir do exercício de 1998, cujos recursos não foram absorvidos pelas beneficiárias.

Assim, o Banco, com base nas informações fornecidas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB, em cumprimento ao Acórdão nº 846/2008-TCU, proferido pelo Tribunal de Contas da União, em 13/05/2008, cujas medidas objetivam o saneamento da

carteira dos Fundos de Investimentos Regionais, procedeu ao cancelamento das reservas pertinentes aos investidores com opções não acatadas, que não entraram com pedido de revisão de cálculo do incentivo, junto àquele órgão, ou que tiveram esse pleito denegado.

O Banco recebeu, do Ministério da Integração Nacional, Ordem de Liberação de recursos para empresas beneficiárias do FINOR, no montante de R\$ 28,9 milhões, contemplando 03 empresas. Desse valor foram cancelados R\$ 2,2 milhões e efetuada subscrição de recursos no montante de R\$ 26,7 milhões.

No período, foram realizados 06 (seis) Leilões Especiais do FINOR, tendo sido negociadas cerca de 63,75 milhões de ações, alcançando o volume financeiro de R\$ 8,24 milhões.

No exercício de 2008, o BNB obteve de receita com taxa de administração sobre a carteira do Fundo o montante de R\$ 3.429,5 mil.

2.1.1.3 Programa de Microcrédito Orientado – Crediamigo

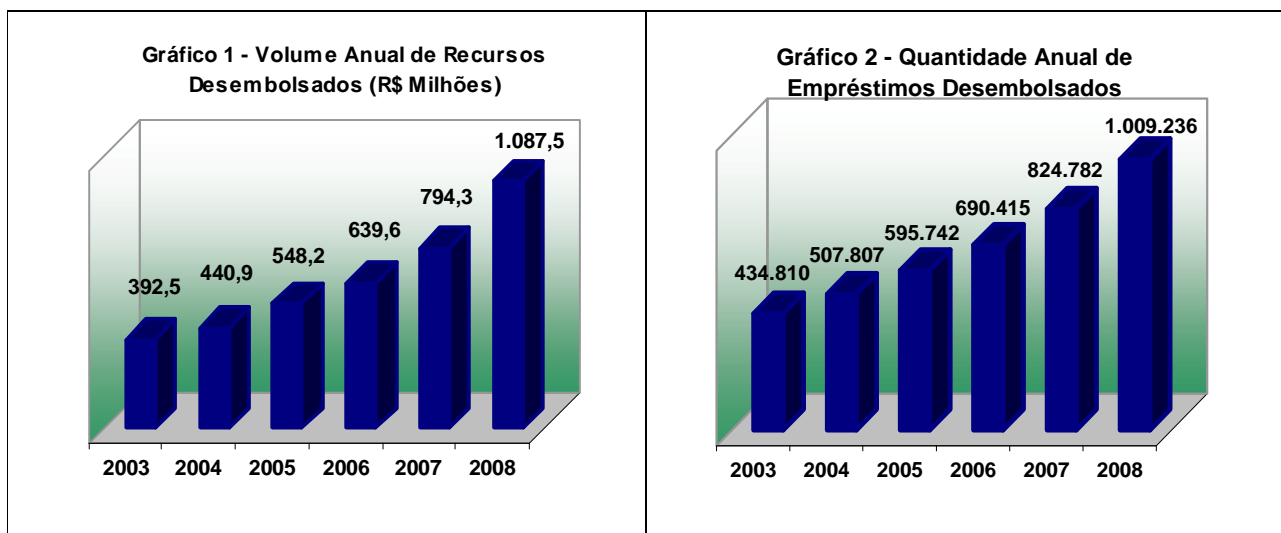
O Programa Crediamigo, implantado pelo BNB em 1998, destaca-se pela sua relevância social, bem como por ser um programa autosustentável, que remunera os capitais investidos de acordo com as regras do mercado, cobrindo todos os custos incorridos na sua operacionalização. Tem como política oferecer o crédito através de ações diferenciadas, tais como:

- Acesso ao crédito por meio de grupos solidários, em substituição às garantias tradicionais: em 2008, 78,8% das operações contratadas foram com a garantia de grupos solidários;
- Atendimento ao cliente de modo personalizado, com a presença de assessores de crédito no próprio local de atividade do cliente. A metodologia prevê a realização de visitas de acompanhamento aos clientes, que tem por objetivo a verificação da regularidade da atividade produtiva e da situação financeira do empreendimento, e a orientação para gestão do negócio; e
- Concessões do empréstimo caracterizadas pela desburocratização, de forma rápida, sucessiva, com prazo máximo de sete dias para liberação dos recursos. Diferentemente do crédito bancário tradicional, o microcrédito produtivo orientado requer estratégia diferenciada na análise e concessão do empréstimo com estrutura de atendimento e tecnologia que se adeque ao processo de empréstimos em pequenos montantes a um volume considerável de clientes.

Em 2008, o Programa Crediamigo esteve presente em 1.536 municípios da Região Nordeste, norte de Minas Gerais e do Espírito Santo e no Distrito Federal, operacionalizando suas atividades por meio de 170 unidades de crédito e 63 postos de atendimento.

O Crediamigo vem apresentando um crescimento contínuo em termos de expansão de mercado, atingindo em 2008 a quantidade de 400.413 clientes ativos, representando um aumento de 33,5% em relação a 2007 (299.975 clientes). Essa marca equivale a uma participação de 16,2% no mercado de microfinanças urbana, estimado em 2.471.010 microempreendedores¹. Ressalte-se que este resultado alcançado representou 108% da meta anual. Com relação ao volume de carteira ativa, o Programa obteve um crescimento de 54,4%, atingindo em dezembro de 2008 o volume de R\$ 362,2 milhões.

¹ O cálculo do mercado elegível de microfinanças urbana está considerando apenas a área de atuação do Banco do Nordeste do Brasil.



De janeiro a dezembro, os desembolsos globais do Programa Crediamigo chegaram a R\$ 1.087,5 milhões. Esses números são fruto do aumento da produtividade e do valor médio da Carteira Ativa por cliente, que cresceu 11,9% em relação ao mesmo período do ano anterior, passando de R\$ 962,99 (dezembro/2007) para R\$ 1.077,59 (dezembro/2008).

A capacidade operacional do Crediamigo demonstra crescimento expressivo e contínuo, tendo contratado ao longo do ano de 2008, 1.009.236 operações de crédito, representando um incremento de 36,9% operações em relação ao ano anterior.

Crediamigo intensificou esforços no processo de bancarização das pessoas de baixa renda e, nesse sentido, foram abertas 447.640 Contas Simplificadas e 246.106 Contas Normais até dezembro de 2008, possibilitando a liberação de aproximadamente 100% dos financiamentos em conta corrente.

As metas do Crediamigo inseridas no Plano Plurianual 2008/2011 do Governo Federal estão apresentadas no item 2.3, deste Relatório, que trata dos programas e ações constantes do SIGPLAN.

Ainda em 2008, o Crediamigo foi contemplado com o Prêmio de Excelência em Microfinanças na Categoria Instituição Regulada. A premiação objetiva reconhecer as instituições que estejam em constante processo de melhoria de produtos financeiros destinados a Microempresários e outros clientes de baixa renda.

2.1.1.4 Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF é um programa do Governo Federal operacionalizado na região Nordeste principalmente pelo Banco do Nordeste. A Agricultura Familiar é um segmento da população que vem sendo priorizado pelo Governo Federal e o PRONAF tem como objetivo promover a melhoria da qualidade de vida desse público através do financiamento da atividade produtiva no meio rural e conseqüente geração de emprego e incremento da renda.

O Banco do Nordeste e os outros agentes institucionais do PRONAF implementam, a cada ano, ações para o seu aperfeiçoamento operacional. Objetivando a continuidade desse processo de qualificação do crédito no âmbito do PRONAF, foram adotadas em 2008 as medidas enumeradas a seguir, que em conjunto com a suspensão dos municípios devido à inadimplência, determinada pela Portaria 105/ MDA, de 23 de novembro de 2007, para o PRONAF do grupo B, exceto Agroamigo, e também a suspensão determinada pela diretoria do Banco para o PRONAF, resultou em uma menor aplicação se comparado ao ano de 2007.

Medidas para qualificação do crédito do PRONAF:

- Ä Revisão da política de garantias do PRONAF;
- Ä Alteração nas regras de financiamento para a engorda extensiva e recria, que passou a ser atendida somente nos municípios zoneados pelo ETENE (exceção permitida apenas ao PRONAF grupo B);
- Ä Estabelecimento do limite máximo de dois financiamentos em ser, na modalidade “Investimento”, por mutuário do PRONAF; e
- Ä Modificação nas regras de financiamento para aquisição isolada de animais, que ficou condicionada à comprovação das demais inversões (exceção permitida apenas para engorda, recria e operações do PRONAF Grupo B).

Outros fatores que propiciou a diminuição da aplicação foram às dificuldades na formalização dos negócios no âmbito do PRONAF A, devido às determinações contidas no Acórdão 2.633/2007, de 05/12/2007, do Tribunal de Contas da União, que impediu a emissão de Declaração de Aptidão ao PRONAF – DAP, bem como o Termo de Ajuste de Conduta, envolvendo questões relacionadas ao licenciamento ambiental, ambos impostos ao INCRA, que resultou na apresentação de menor número de projetos e volume de aplicação ao longo de 2008.

Dessa forma, as ações relacionadas acima e as dificuldades enfrentadas pelos parceiros para viabilização de negócios no Grupo A resultaram na redução das aplicações do PRONAF, onde o BNB aplicou R\$ 739,7 milhões nos diversos grupos e linhas do

PRONAF, de uma meta prevista de R\$ 1.329,9 milhões, conforme demonstrado na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Contratações no PRONAF em 2008

Fonte	Grupo do PRONAF	Quantidade de operações	Valor contratado (R\$ Mil)
FNE	FLORESTA	216	1.634,43
	PRONAF A	5.747	89.472,94
	PRONAF B	253.592	356.977,67
	PRONAF C	16.783	80.715,53
	PRONAF D	3.539	40.697,99
	JOVEM	95	543,75
	MULHER	2.570	16.316,21
	PRONAF E	108	2.080,51
	SEMIÁRIDO	3.472	17.654,21
	AGROINDUSTRIA	12	109,16
	AGRINF	1	4,96
	PRONAF AC	1.823	4.180,43
	PRONAF-ECO	15	149,27
	PRONAF-COMUM	7.771	69.118,06
	PRONAF-MAIS ALIMENTO	23	1.180,21
FNE Total		295.767	680.835,33
STN	PRONAF B	34.681	50.912,08
	JOVEM	14	81,80
	SEMIÁRIDO	1.411	7.884,69
STN Total		36.106	58.878,58
TOTAL GERAL		331.873	739.713,91

Outras ações foram realizadas ao longo do ano de 2008, objetivando o aperfeiçoamento do processo de crédito do PRONAF, especialmente a melhoria da adimplência e o bom atendimento de Clientes:

- Criação da Área de Agricultura Familiar na estrutura organizacional do Banco;
- Viabilização de operações de custeio no PRONAF, com lançamento e ampla divulgação através de Vídeo Conferência, espaços em rádio e TV e utilização de material de apoio (Folders e Cartazes);
- Negociação com o fundo contábil PROCERA, para pagar as dívidas dos assentados através da Lei 11.775;

- Ä Parceria com o Cliente Consulta para informar ao produtor a data de vencimento e enviar boletos, resultando em contatos a aproximadamente 5 mil clientes por mês;
- Ä Estabelecimento de uma amostragem adicional de 5% das operações do PRONAF para vistoria por Técnicos do Banco;
- Ä Implantação dos Pontos de Atendimento Centralizados do PRONAF nas Capitais (Fortaleza, Recife, Natal, João Pessoa, Teresina, São Luís, Alagoas e Maceió);
- Ä Realização de encontros regionais com as Superintendências do INCRA para melhorar aplicação no PRONAF A;
- Ä Participação na elaboração dos planos de ação nos municípios suspensos, conforme determinação da Portaria 105/MDA, do PRONAF grupo B; e
- Ä Firmatura com todas as EMATER de Termo de Cooperação para prestar assistência técnica aos agricultores do Grupo B e Agroamigo, contemplando cerca de 320 mil Agricultores Familiares;

2.1.1.5 AGROAMIGO

O Programa de Microcrédito Rural do Banco do Nordeste – Agroamigo tem como objetivo geral expandir o atendimento aos agricultores familiares, em parceria com o MDA – Ministério de Desenvolvimento Agrário, mediante a concessão de microcrédito rural produtivo e orientado, contemplando:

- Ä Orientação para o crédito;
- Ä Maior agilidade no processo de concessão do crédito;
- Ä Expansão de atendimento aos agricultores familiares; e
- Ä Maior proximidade com os clientes da área rural através do atendimento do agricultor na sua própria comunidade pelo assessor de microcrédito.

Em 2008 buscou-se a expansão do Agroamigo, programa operacionalizado em parceria com a OSCIP Instituto Nordeste Cidadania – INEC, para agricultores enquadrados no Grupo B do PRONAF. Ao longo do ano, passaram a serem atendidos pelo Programa 1.260 municípios, com 182.947 operações contratadas, equivalendo a um montante de 253.344 milhões. Destacamos abaixo as principais realizações específicas para esse Programa:

- Ä Celebração de novo contrato com o Instituto Nordeste Cidadania para operacionalização do programa Agroamigo, com vigência de agosto a julho/2010;
- Ä Incorporação de 171 novos Assessores ao programa;
- Ä Realização de curso de formação para 200 novos Assessores de Microcrédito Rural do Agroamigo;
- Ä Aperfeiçoamento do programa de monitoria do Agroamigo com a criação pelo Instituto Nordeste Cidadania da função do monitor para cada Estado; e
- Ä Criação de vídeo com casos de sucesso para divulgação do Programa;

2.1.1.6 Programa de Crédito Fundiário

O BNB atua como agente financeiro do Programa Nacional de Crédito Fundiário – PNCF, criado pelo Governo Federal por meio do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA com o objetivo de contribuir para a redução da pobreza rural mediante o aumento da renda dos trabalhadores rurais, tendo por finalidade financiar a compra de terras por trabalhadores rurais não-proprietários, preferencialmente os assalariados, parceiros, posseiros e arrendatários, e também agricultores proprietários de imóveis rurais com área inferior ao módulo fiscal do município.

O BNB operacionaliza os seguintes programas de crédito que fazem parte do Programa Nacional de Crédito Fundiário – PNCF:

- a) Programa de Crédito Fundiário e Combate à Pobreza Rural, que é composto de dois subprojetos:
 - Ä Subprojeto de Aquisição de Terra – SAT: financia, com recursos do Fundo de Terras e da Reforma Agrária, a aquisição da propriedade rural com as benfeitorias existentes, diretamente às associações dos agricultores. No ano de 2008, o Banco contratou 224 operações no montante R\$ 28,3 milhões, atendendo a 4.278 famílias;
 - Ä Subprojeto de Investimentos Complementares – SIC: esse subprojeto financia, de forma não-reembolsável, os investimentos comunitários complementares (produtivos, infraestrutura e sociais) para os imóveis adquiridos com o SAT. Em 2008, o Banco contratou 201 operações do SIC com as associações dos agricultores familiares, envolvendo R\$ 37,1 milhões.
- b) O Programa Consolidação da Agricultura Familiar – CAF que financia, com recursos do Fundo de Terras e da Reforma Agrária, de forma reembolsável, a aquisição da propriedade rural com as benfeitorias existentes bem como investimentos em infraestrutura básica e produtiva, diretamente às associações dos agricultores, ou de forma individual. Em 2008, o Banco contratou 1.079 operações no montante de R\$ 53,5 milhões, atendendo a 1.669 famílias.

2.1.1.7 Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste – Prodetur- NE II

O Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste – Prodetur/NE foi concebido para atender parte das demandas da cadeia do turismo, investindo em ações de natureza pública que suprissem algumas carências na região, notadamente de infraestrutura e desenvolvimento institucional.

A segunda fase do Programa, Prodetur/NE-II, beneficia os mesmos pólos dos estados nordestinos que receberam investimentos da primeira fase, além do pólo do Vale do Jequitinhonha em Minas Gerais. O Prodetur/NE-II teve seu escopo de ações expandido, contemplando além de infraestrutura, ações voltadas para o fortalecimento da gestão do turismo, no nível estadual e municipal, ações de planejamento e capacitação profissional e empresarial. Esta fase envolve recursos da ordem de US\$ 400 milhões, sendo US\$ 240 milhões oriundos do Contrato de Empréstimo 1392/OC-BR, firmado entre o BNB e o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, e US\$ 160 milhões de contrapartida da União Federal, dos Estados, dos Municípios e, eventualmente, da iniciativa privada.

O comprometimento total dos recursos do Programa se concretizou no ano de 2006, através de contratos de subempréstimo firmados com os Estados da Bahia, Ceará, Minas Gerais, Rio Grande do Norte, Pernambuco e Piauí.

Com todos os contratos de subempréstimo em execução, o exercício de 2008 foi marcado pelo esforço contínuo do BNB junto aos Estados Submutuários buscando imprimir ritmo célere na execução. Para tanto, foram intensificados os contatos presenciais com os Estados, tanto na esfera administrativa quanto operacional, visando sanar pendências existentes nos projetos não iniciados e assegurar a implementação dos demais projetos para cumprir os cronogramas aprovados. Ressalte-se que o BNB apóia os submutuários em todas as fases do projeto, da concepção à execução.

Situação atual da execução do financiamento - Ao final do exercício de 2008, se considerados as obras e serviços contratados ou em processo de contratação, o Programa atingiu níveis satisfatórios de comprometimento dos recursos, representando 80% do valor total do financiamento. Ressalte-se que a valorização cambial dos últimos meses elevou a disponibilidade de recursos em R\$, diminuindo, conseqüentemente, o percentual de comprometimento em US\$, que em agosto de 2008 era da ordem de 83%. Os desembolsos totais somam US\$ 103,5 milhões e correspondem a 43% da disponibilidade total de recursos do financiamento.

O desempenho do Programa em 2008 foi satisfatório, uma vez que os desembolsos do ano representaram 46% do total desembolsado até então.

Tabela 4 – Demonstrativo Global da Execução do Prodetur/NE – Posição 31/12/2008

SUBMUTUÁRIO	FINANCIAMENTO	COMPROMETIDO	% DE COMP.	DESEMBOLSADO	% DE DESEMB.
BAHIA	39.000	33.695	86%	29.057	75%
CEARÁ	60.000	48.785	81%	34.518	58%
MINAS GERAIS	27.500	15.842	58%	9.685	35%
PERNAMBUCO	75.000	67.393	90%	16.667	22%
PIAUI	15.000	7.091	47%	2.866	19%
RIO G NORTE	21.300	16.602	78%	9.536	45%
BNB - Consultorias	2.200	2.200	100%	1.173	53%
TOTAL	240.000	191.608	80%	103.502	43%

Com relação à contrapartida local, a União, por meio do Ministério do Turismo, já assegurou recursos da ordem de US\$ 130 milhões, por instrumentos firmados com todos os Estados da Região Nordeste, inclusive aqueles não mutuários do Programa. Entretanto, o efetivo reconhecimento desses recursos no Prodetur/NE II somente ocorre após a execução das obras/serviços e a comprovação dos gastos, devidamente reconhecidos pelo Ministério do Turismo. Na posição atual, o Programa registra cerca de US\$ 61 milhões de contrapartida local comprovada.

2.2 Estratégia de atuação da unidade na execução das políticas públicas

Nos últimos anos, o Brasil tem experimentado um ciclo de crescimento sustentável embasado em sólidos fundamentos macroeconômicos, o que culminou com a obtenção do *Investment Grade* no primeiro semestre de 2008. Como fornecedor de crédito e executor de políticas públicas, o Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB) participa desse ciclo de crescimento na sua área de atuação – região Nordeste e norte dos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo – por meio de seus diversos programas, quer sejam de crédito, de promoção de investimentos ou de estruturação de economias locais.

O Banco aprovou, no início de 2008, um plano estratégico para os anos de 2008 a 2011 visando dar continuidade ao seu crescimento dentro do cenário econômico previsto para o país e para a Região. De forma participativa, foram revistas missão e visão, e definidas diretrizes estratégicas.

Em 2008 o BNB registrou o melhor desempenho operacional de sua história, consolidando um processo de expansão e aprimoramento institucional e que vem sendo fortalecido a cada ano, em consonância com a missão de promover o desenvolvimento sustentável da Região. O advento da crise americana que se espalhou por todo o globo no último trimestre do ano não chegou a provocar efeitos negativos no desempenho do Banco, dada a sua forte atuação nos financiamentos de longo prazo, cuja demanda continuou firme e em expansão.

As contratações globais do BNB em 2008 somaram R\$ 13,3 bilhões, com expansão de 77,7% em relação ao ano anterior, destacando-se especialmente os financiamentos de longo prazo – próprios de banco de desenvolvimento – que somaram R\$ 9 bilhões, 81% a mais que em 2007. O Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE) continuou sendo a principal fonte de recursos dos financiamentos com o valor contratado de R\$ 7,7 bilhões, o que confirma a importância desses recursos para a Região. O volume aplicado corresponde ao melhor desempenho anual de toda a história do FNE desde a sua criação em 1989.

Em sintonia com as políticas públicas do Governo Federal, a Agricultura Familiar recebeu créditos no valor total de R\$ 739,7 milhões e os empreendedores informais contrataram R\$ 1,1 bilhão por meio do programa de microcrédito produtivo Crediamigo que nesse ano completou 10 anos de existência. No apoio às Micro e Pequenas Empresas (MPEs) – importante segmento para o desenvolvimento do Nordeste – o Banco atendeu a mais de 19 mil empresários desse setor com empréstimos no valor total de R\$ 1,2 bilhão.

Ainda em 2008, o Banco concluiu a atualização e consolidação de sua Política de Desenvolvimento Territorial por meio de seus agentes de desenvolvimento – o que evidencia o compromisso de fomentar a competitividade das cadeias produtivas regionais –, criando a marca Nordeste Territorial como uma estratégia negocial que visa à estruturação e ao aumento da competitividade dessas cadeias produtivas reunindo apoio creditício, técnico e de suporte à comercialização e fortalecimento da governança local.

2.3 Programas

O BNB participa de dez ações de seis programas do Plano Plurianual – PPA do Governo Federal. Será apresentado a seguir o resultado alcançado pelo Banco em 2008 para cada uma das ações do PPA de que o Banco participa, cabendo registrar que os dados físicos e financeiros informados referem-se somente ao BNB, relativamente a cada ação específica, conforme constante do Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento – SIGPLAN do Governo Federal.

2.3.1. Programa 0352 - Abastecimento agroalimentar

2.3.1.1. Dados Gerais do Programa

Dados gerais do programa 0352 – Abastecimento agroalimentar

Tipo de programa	Finalístico
Objetivo geral	Contribuir para a sustentabilidade da atividade agropecuária, mediante a implementação de políticas públicas e de mecanismos de apoio à produção, à comercialização e ao armazenamento, bem como manter estoques de produtos agropecuários para a regularidade do abastecimento interno visando ao equilíbrio de preços ao consumidor e à segurança alimentar da população brasileira.
Órgão gestor	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Público-alvo (beneficiários)	Produtor rural, agricultores familiares, agroindústrias, assentados da reforma agrária, usuários de informação e conhecimento, instituições financeiras e de comercialização, agentes de transportes e armazenamento, famílias em situação de risco nutricional, governo, segmento varejista.

2.3.1.2. Principais Ações do programa

2.3.1.2.1. Ação 9340 - Concessão de crédito rural

Ä Tipo de ação: Não orçamentária

Ä Dados físicos

- Previsto: 480.000
- Realizado: 349.048
- Percentual realizado: 72,7%

Ä Dados financeiros:

- Previsto: R\$ 1.800.000,0 mil

- Realizado: R\$ 3.283.481,5 mil
- Percentual realizado: 182,4%

Comentários: As metas relativas aos valores contratados foram superadas com folga no ano de 2008, demonstrando o efetivo apoio do Banco do Nordeste ao agente produtivo do setor rural. Já com relação à quantidade de operações contratadas, embora o realizado tenha ficado aquém do previsto, foram contratadas 349.048 operações de financiamento na área rural, em sua maioria com agricultores familiares, mini e pequenos produtores rurais.

2.3.2. Programa 0781 - Ampliação e modernização das instituições financeiras oficiais

2.3.2.1. Dados Gerais do Programa

Dados gerais do programa 0781 –Ampliação e modernização das instituições financeiras oficiais

Tipo de programa	Finalístico
Objetivo geral	Melhorar a capacidade de atendimento aos clientes e facilitar à população o acesso ao crédito e aos serviços bancários.
Órgão gestor	Ministério da Fazenda
Público-alvo (beneficiários)	Clientela, os clientes em potencial, o setor produtivo, e ainda os beneficiários dos serviços de responsabilidade da União, viabilizados por intermédio da rede bancária das instituições financeiras federais.

2.3.2.2. Ações do programa

2.3.2.2.1. Ação 3252 - Instalação de pontos de atendimento bancário

Ä Tipo de ação: Projeto

Ä Dados físicos:

- Previsto: 3
- Realizado: 0
- Percentual realizado: 0%

Ä Dados financeiros:

- Previsto: R\$ 1.388,4 mil
- Realizado: 0
- Percentual realizado: 0%

Comentários: Embora estivesse prevista no SIGPLAN a instalação de uma agência no Estado do Rio Grande do Norte e de duas agências no Estado da Bahia, essas três agências somente serão instaladas ao longo de 2009. Vale registrar que, em 2008, o Banco do Nordeste instalou uma agência no município de Uruçuí, Estado do Piauí.

2.3.2.2.2. Ação 4106 - Manutenção da infraestrutura de atendimento

Ä Tipo de ação: Atividade

Ä Dados financeiros:

- Previsto: R\$ 54.339,9 mil
- Realizado: R\$ 9.594,2 mil
- Percentual realizado: 17,7%

Comentários: Este projeto contempla o suprimento de móveis e equipamentos para as agências do Banco que passam pelo processo de modernização de suas instalações físicas (inseridas no projeto de Modernização de Agências).

O atraso e o não cumprimento das metas do projeto de Modernização é que justificam o baixo volume de desembolsos em 2008. Os investimentos que seriam realizados como parte deste projeto não foram integralmente cumpridos em função do atraso no processo de modernização de agências, visto que o suprimento de móveis e equipamentos às unidades depende fundamentalmente da conclusão de suas reformas. Com isso haverá também uma significativa redução nos valores planejados para este projeto.

2.3.3. Programa 1209 - Banco para todos

2.3.3.1. Dados Gerais do Programa

Dados Gerais do Programa 1209 –Banco para todos

Tipo de programa	Finalístico
Objetivo geral	Permitir que a população desassistida dos serviços do sistema bancário seja incluída como usuária de produtos e serviços financeiros.
Órgão gestor	Ministério da Fazenda
Público-alvo (beneficiários)	Pessoas físicas de baixa renda e microempreendedores da economia formal e informal.

2.3.3.2. Ações do Programa

2.3.3.2.1. Ação 9757 - Conta simplificada

Ä Tipo de ação: Não orçamentária

Ä Dados físicos

- Previsto: 220.000
- Realizado: 153.462
- Percentual realizado: 69,8%

Ä Dados financeiros:

- Previsto: R\$ 660,0 mil
- Realizado: R\$ 460,4 mil
- Percentual realizado: 69,8%

Comentários: As contas simplificadas são utilizadas essencialmente para atender os clientes do Microcrédito e do Pronaf “B”. Com a implantação do “Correspondente Bancário”, projeto inicialmente previsto para 2008, mas que somente será efetivado ao longo de 2009, o processo de abertura de novas contas simplificadas para atendimento de clientes nos municípios mais distantes ganhará um dinamismo muito grande, com a consequente elevação do desempenho do BNB nesta ação.

2.3.4. Programa 0807 - Investimento das empresas estatais em infraestrutura de apoio

2.3.4.1. Dados Gerais do Programa

Dados gerais do programa 0807 – Investimento das empresas estatais em infraestrutura de apoio

Tipo de programa	Apoio às políticas públicas e áreas especiais
Objetivo geral	Dotar a área administrativa de condições necessárias para prestar adequado suporte à área operacional.
Órgão gestor	Atividades padronizadas (conforme consta no SIGPLAN – Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento)
Público-alvo (beneficiários)	Governo

2.3.4.2. Ações do Programa

2.3.4.2.1. Ação 4101 - Manutenção e adequação de bens imóveis

Ä Tipo de ação: Atividade

Ä Dados financeiros:

- Previsto: R\$ 8.737,0 mil
- Realizado: R\$ 1.111,6 mil
- Percentual realizado: 12,7%

Comentários: O projeto contempla os investimentos realizados nos imóveis da Direção Geral do Banco do Nordeste. O valor investido correspondeu apenas a 12,7% do previsto, pois projetos inicialmente previstos para 2008 somente serão concluídos ao longo de 2009, tais como: Segurança Física do Centro Administrativo Presidente Getúlio Vargas; e Modernização do Centro de Treinamento.

2.3.4.2.2. Ação 4102 - Manutenção e adequação de bens móveis, veículos, máquinas e equipamentos.

Ä Tipo de ação: Atividade

Ä Dados financeiros:

- Previsto: R\$ 13.526,6 mil
- Realizado: R\$ 1.748,3 mil
- Percentual realizado: 12,9%

Comentários: Valor relativo aos investimentos em móveis e equipamentos, segurança, veículos e comunicações para a Direção Geral. Alguns dos investimentos mais significativos que foram programados para 2008, principalmente os relacionados à energia elétrica e refrigeração, estão sendo adiados para o ano de 2009, haja vista a necessidade de realização de estudos mais aprofundados sobre esses investimentos.

2.3.4.2.3. Ação 4103: Manutenção e adequação de ativos de informática, informação e teleprocessamento.

Ä Tipo de ação: Atividade

Ä Dados financeiros:

- Previsto: R\$ 3.300,0 mil
- Realizado: R\$ 1.901,7 mil
- Percentual realizado: 57,6%

Comentários: As metas não foram atingidas em sua totalidade em 2008, pois houve atraso no cronograma do projeto de expansão do sistema de armazenamento de dados.

Os seguintes projetos e ações foram desenvolvidos e implementados em 2008:

- Ä Aquisição de 18 equipamentos comutadores (*switches*) de rede para instalar no CAPGV;
- Ä Aquisição de solução de armazenamento externo de dados com base em tecnologia *Storage Area Network* (SAN);
- Ä Contratação de solução de acesso remoto seguro, compreendendo os serviços de instalação, configuração e integração dos requisitos técnicos e funcionalidades da solução, bem como os serviços de assistência técnica e suporte técnico;
- Ä Aquisição de servidores para serem utilizados nas Unidades Distribuídas;
- Ä Aquisição de recursos de *hardware* e *software* para operacionalização dos procedimentos de cópias de segurança de informações existentes na plataforma de microcomputadores servidores do Banco, localizados no CAPGV;
- Ä Aquisição de solução integrada de gerenciamento de atendimento para implantação em 190 pontos de atendimento do Banco do Nordeste;
- Ä Aquisição de 395 *scanners* para serem utilizados na transmissão de dados à Central de Cadastro.

2.3.5. Programa 1387 - Microcrédito produtivo orientado

2.3.5.1. Dados Gerais do Programa

Dados gerais do programa 1387 – Microcrédito produtivo orientado

Tipo de programa	Finalístico
Objetivo geral	Ampliar o acesso ao crédito bem como apoiar e estimular o segmento de instituições que operam o microcrédito produtivo orientado, com ênfase no fortalecimento do empreendedorismo de pequeno porte, individual ou coletivo, promovendo a inclusão social e o desenvolvimento em âmbito local.

Órgão gestor	Ministério do Trabalho e Emprego
Público-alvo (beneficiários)	Pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de atividades produtivas de pequeno porte, com renda bruta anual de até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) determinada pelo Decreto nº 5.288, de 29/11/2004.

2.3.5.2. Ações do programa

2.3.5.2.1. Ação 9509 - Assessoria empresarial aos microempreendedores

Ä Tipo de ação: Não orçamentária

Ä Dados físicos

- Previsto: 361.773
- Realizado: 418.677
- Percentual realizado: 115,7%

Ä Dados financeiros:

- Previsto: R\$ 1.447,1 mil
- Realizado: R\$ 152,2 mil
- Percentual realizado: 10,5%

2.3.5.2.2. Ação 9510 - Financiamento ao micronegócio

Ä Tipo de ação: Não orçamentária

Ä Dados físicos

- Previsto: 845.019
- Realizado: 1.009.236
- Percentual realizado: 119,4%

Ä Dados financeiros:

- Previsto: R\$ 814.461,8 mil
- Realizado: R\$ 1.087.546,4 mil
- Percentual realizado: 133,5%

Comentários: No que se refere à ação 9509 – Assessoria Empresarial aos Microempreendedores, cumpre destacar: i) Orientação Empresarial e Ambiental, que é uma estratégia de capacitação com temas de foco negocial, apoiada por um programa

de nove cartilhas (Metas, Planejamento, Qualidade, Vendas, Custos, Controles, Cuidados Ambientais, Ação Coletiva e Bom Uso do Crédito). Em 2008, foram distribuídas 417.000 cartilhas para os clientes; ii) Curso Aprender a Empreender, ministrado em sala de aula, com jornada de 40 horas, sem custos para os clientes e com conteúdo repassado pelo SEBRAE. Em 2008 foram realizadas 61 turmas, capacitando 1.678 clientes. Com esses resultados, a meta física estabelecida foi ultrapassada em 16%, utilizando-se apenas 11% dos recursos financeiros previamente planejados. Os resultados obtidos foram consequência do baixo custo de impressão da cartilha (R\$ 0,23) e do reduzido custo unitário por cliente capacitado no curso Aprender a Empreender (R\$ 33,47).

No tocante à ação 9510 – Financiamento ao Micronegócio, as metas foram superadas com folga em 2008, a exemplo dos anos anteriores, com uma tendência para 2009 de crescimento do número de clientes atendidos. De 1998 a 2008, o Crediamigo – Programa de Microcrédito Produtivo Orientado do Banco do Nordeste (BNB) já aplicou mais de R\$ 4,6 bilhões em operações de microcrédito na área de atuação do BNB.

2.3.6. Programa 1430 – Desenvolvimento macrorregional sustentável

2.3.6.1. Dados gerais do programa

Dados gerais do programa 1430 – Desenvolvimento macrorregional sustentável

Tipo de programa	Finalístico
Objetivo geral	Promover o desenvolvimento e integrar os instrumentos de crédito e de financiamento público ao desenvolvimento regional.
Órgão gestor	Ministério da Integração Nacional
Público-alvo (beneficiários)	População da área de abrangência do programa, entidades representativas de classe e os diferentes níveis de governo e seus órgãos representativos.

2.3.6.2. Ações do programa

2.3.6.2.1. Ação 9386 - Financiamento ao desenvolvimento científico e tecnológico regional do Nordeste

Ä Tipo de ação: Não orçamentária

Ä Dados físicos:

- Previsto: 450
- Realizado: 465
- Percentual realizado: 103,3%

Ä Dados financeiros:

- Previsto: R\$ 18.000,0 mil
- Realizado: R\$ 20.979,3 mil
- Percentual realizado: 116,6%

Comentários: As liberações efetivadas no ano de 2008 são referentes aos projetos dos Fundos de Apoio às Atividades Sócio-Econômicas do Nordeste - FASE, de Desenvolvimento Regional - FDR e de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Fundeci, tendo sido ultrapassadas a quantidade de projetos apoiados e a dotação financeira prevista para o ano.

2.4 Desempenho Operacional

2.4.1 Evolução dos gastos gerais

Quadro 1– Evolução dos gastos gerais

DESCRIÇÃO	ANO		
	2006	2007	2008
1. PASSAGENS	16.508.977	17.259.882	22.490.608
2. DIÁRIAS E RESSARCIMENTO DE DESPESAS EM VIAGENS	13.584.655	15.857.343	14.990.025
3. SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	183.444.575	203.617.173	242.161.688
3.1. Publicidade	22.337.757	24.647.482	31.898.553
3.2. Vigilância, Limpeza e Conservação	27.907.798	29.557.044	33.998.700
3.3. Tecnologia da Informação	55.069.046	43.327.725	30.871.903
3.4. Outras Terceirizações	78.129.974	106.084.922	145.392.532
4. CARTÃO DE CRÉDITO CORPORATIVO	136.800	124.573	91.700
TOTAIS	213.675.007	236.858.971	279.734.021

2.4.2 Programa Estratégico 2008-2011

A elaboração do Programa Estratégico 2008-2011 foi iniciada com o levantamento de questões estratégicas, que representaram os desafios de impactos mais significativos na forma de atuação e nos resultados do Banco. Em seguida, houve a discussão de cenários, abrangendo os níveis internacional, nacional e regional, dos quais foram extraídos fatores de influência para o Banco, relacionados na análise externa. A análise interna, por sua vez, apontou novos desafios para o BNB. A Figura 1, a seguir, representa a Metodologia de elaboração do Programa Estratégico 2008-2011.

Em março de 2008, a Diretoria aprovou o Programa Estratégico 2008-2011, com a seguinte estrutura:



Figura 1 – Estrutura do Programa Estratégico 2008-2011

- Ä Missão: expressa a razão de ser do Banco, definindo o espaço, o público-alvo e os ramos de negócio que qualificam a sua atuação.
- Ä Visão: expressa como o Banco deseja ser reconhecido e qual o propósito a alcançar, visando a uma situação futura.
- Ä Diretrizes: estabelecem o posicionamento estratégico adotado pelo Banco, no período de quatro anos, por meio de grandes orientações de como deve interagir com o ambiente externo, em especial, com o planejamento do Governo Federal.
- Ä Objetivos estratégicos: estabelecem os grandes resultados a serem alcançados no período de quatro anos, determinando para onde o Banco deve dirigir seus esforços. Os objetivos estratégicos serão balanceados em cinco perspectivas: institucional, finanças, mercado, processos e competências, à luz da metodologia do *Balanced Scorecard*, e serão mensurados por indicadores corporativos.

Ä Estratégias: são decisões impactantes priorizadas pelo Banco que indicam como os objetivos estratégicos serão atingidos.

Ä Projetos estratégicos: são inovações em produtos, serviços ou processos que contribuem diretamente para a viabilização dos objetivos estratégicos e estratégias do Banco.

2.4.2.1 Objetivos Estratégicos

Considerando as prioridades estratégicas estabelecidas para o período, foram definidos 20 objetivos estratégicos, apresentados no Quadro 2, a seguir, com seus indicadores e metas:

Quadro 2 – Objetivos Estratégicos e Metas

OBJETIVO ESTRATÉGICO		NATUREZA	METAS ANUAIS			
			2008	2009	2010	2011
1	Fortalecer e ampliar a articulação político-institucional, com aumento da participação nos programas de governo – PPA, PAC e PPPs	Programas do PPA que o Banco participa – Qtde	6	6	6	6
		Convênios com estados e municípios visando ao apoio técnico e financeiro (sem reembolso) com recursos do BID e IFC - Qtde	1	4	2	-
		Modelagem financeira de PPPs como adviser(consultor financeiro) - Qtde	-	3	4	5
		Contratação de operações com SPEs – Sociedades de Participação Específica ganhadoras de licitações de PPPs – R\$ milhões	-	200,0	300,0	500,0
2	Aumentar para 30% do FNE a participação de negócios em cadeias produtivas priorizadas pela política de desenvolvimento territorial	Recursos do FNE destinados a empreendimentos inseridos nos projetos de desenvolvimento territorial - Percentual	9%	15%	25%	30%
3	Adotar boas práticas de Governança Corporativa, obtendo 98% de índice médio de conformidade em dez/2011	Índice Médio de Conformidade das Propostas Verificadas na 1ª. Análise pelos Núcleos de Controle Interno	92%	94%	96%	98%
4	Ampliar as ações de responsabilidade socioambiental e de cultura, ofertando R\$ 2,2 bilhões com crédito	Volume de recursos aplicados em Projetos e Ações Culturais e de responsabilidade Socioambiental (recursos não reembolsáveis) - R\$ milhões	8,8	9,5	9,5	9,5

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NATUREZA	METAS ANUAIS			
		2008	2009	2010	2011
	Volume de recursos aplicados nos programas de financiamento: FNE Verde, FNE Cultura e Pronaf ECO/Florestal - R\$ Milhões	390,0	480,0	600,0	720,0
5	Promover e difundir pesquisas técnicas e científicas, por meio do FUNDECI, FASE e FDR, no volume de R\$ 72 milhões	18,00	18,0	18,00	18,00
6	Contratação de Ops com FNE – R\$ Milhões	7.000,0	7.500,0	7.500,0	8.000,0
	Contratação de Ops com STN - R\$ Milhões	300,0	100,0	300,0	400,0
	Contratação de Ops com BNDES – R\$ Milhões	-	1.000,0	1.500,0	2.000,0
	Contratação de Ops com FAT - R\$ Milhões	50,0	50,0	100,0	100,0
	Contratação de Ops com FMM - R\$ Milhões	50,0	300,0	50,0	50,0
	TOTAL	7.400,0	8.950,0	9.450,0	10.550,0
7	Investir na infraestrutura turística recursos do PRODETUR II, com desembolsos no montante de US\$ 184,6 milhões	50,0	60,0	60,0	14,6
8	Realizar operações no âmbito do mercado de capitais no montante de R\$ 4,1 bilhões	500,0	1.000,0	1.200,0	1.400,0
9	Saldo Operações de FNE por Colaborador – R\$ Mil	2.938,65	3.287,0	3.848,0	4.473,0
	Saldo Operações de Crédito Comercial por Colaborador – R\$ Mil	173,1	360,3	441,7	586,5
	Operações de Crédito / Despesas Administrativas – R\$	21,4	27,88	30,89	34,27
	Lucro Líquido / Colaborador – R\$ Mil	38,51	50,36	60,86	72,13
10	Elevar a rentabilidade do Patrimônio Líquido para 22%	16,5%	19%	21%	22%
11	Apoiar a agricultura	1.030,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0

OBJETIVO ESTRATÉGICO		NATUREZA	METAS ANUAIS			
			2008	2009	2010	2011
	familiar nordestina, com recursos no montante de R\$ 5,1 bilhões, com ênfase na qualificação e no retorno do crédito	Contratação de operações com STN - R\$ Milhões	300,0	100,0	300,0	400,0
		TOTAL	1.330,0	1.100,0	1.300,0	1.400,0
12	Ampliar a participação no mercado elegível de microempreendedores urbanos para 25%	Participação de mercado - Percentual	15%	18,4%	18,4%	25,4%
		Desembolsos - R\$ Milhões	950,0	1.350,0	1.700,0	2.100,0
13	Ampliar a participação no mercado de micro e pequenas empresas para 14%	Participação de mercado - Percentual	5,0%	6,4%	9,8%	14,0%
		Recursos do FNE destinados as MPEs - Percentual	7,0%	10,7%	12,5%	15,0%
		Contratações com RECIN - R\$ Milhões	500,0	700,0	1.000,0	1.200,0
14	Obter receitas de negócios com a área comercial na razão de 50% das despesas administrativas, em dez/2011	Percentual de Receitas de Negócios da Área comercial em relação às Despesas Administrativas	15%	20%	35%	50%
		Captação de Recursos (Sdo. Médio Captado) - R\$ Milhões	2.820,0	3.600,0	4.040,0	5.010,0
		Crédito Comercial (Sdo. Médio Devedor) - R\$ Milhões	1.000,0	2.000,0	2.570,0	3.800,0
		Câmbio (Sdo. Médio Devedor) - R\$ Milhões	340,0	440,0	550,0	700,0
		Tarifas da área Comercial (Vr. Arrecadado) - R\$ Milhões	70,0	200,0	220,0	270,0
15	Elevar a base de clientes em 40%	Percentual de aumento do número de clientes	-	11%	24%	40%
16	Atingir 80% das transações com clientes por meio de canais alternativos de atendimento	Percentual de Transações Realizadas em Unidades de Auto-atendimento, Nordeste Eletrônico, Central de Atendimento, Compartilhamento de Rede e Correspondentes	50%	60%	70%	80%
17	Implementar solução tecnológica de suporte aos negócios em padrão equivalente aos dos concorrentes com melhor desempenho	Cumprimento do Plano de Ação elaborado a partir do PETI 2007-2011	100%	100%	100%	100%
18	Disponibilizar informações que suportem o atingimento de 100% das metas	Quantidade de estudos de cenários disponibilizados	4	20	20	20
19	Suprir 100% das lacunas	Funcionários com treinamento no ano - Percentual	90%	90%	90%	90%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NATUREZA	METAS ANUAIS			
		2008	2009	2010	2011
	de competências profissionais	30%	60%	90%	100%
20	Garantir o alinhamento estratégico em 100% dos níveis da organização	90%	95%	97%	100%

2.4.2.2 Resultados de 2008

O Quadro abaixo apresenta os resultados alcançados em 2008, diante das metas estabelecidas para os objetivos estratégicos.

Quadro 3 – Resultados dos Objetivos Estratégico no ano de 2008

Objetivo Estratégico		Indicadores	Meta Anual	Realizado	Indicador %
1	Fortalecer e ampliar a articulação político-institucional, com aumento da participação nos programas de governo – PPA, PAC e PPPs	Programas do PPA que o Banco participa – Qtde	6	6	100,0%
		Convênios com estados e municípios visando ao apoio técnico e financeiro (sem reembolso) com recursos do BID e IFC - Qtde	1	1	100%
2	Aumentar para 30% do FNE a participação de negócios em cadeias produtivas priorizadas pela política de desenvolvimento territorial	Recursos do FNE destinados a empreendimentos inseridos nos projetos de desenvolvimento territorial - Percentual	9%	12,5%	139,0%
3	Adotar boas práticas de Governança Corporativa, obtendo 98% de índice médio de conformidade em dez/2011	Índice Médio de Conformidade das Propostas Verificadas na 1ª. Análise pelos Núcleos de Controle Interno	92%	90,6%	98,5%
4	Ampliar as ações de responsabilidade socioambiental e de cultura, ofertando R\$ 2,2 bilhões com crédito	Volume de recursos aplicados em Projetos e Ações Culturais e de responsabilidade Socioambiental (recursos não reembolsáveis) - R\$ milhões	8,8	13,7	155,7%
		Volume de recursos aplicados nos programas de financiamento: FNE Verde, FNE Cultura e Pronaf ECO/Florestal - R\$ Milhões	390,0	389,1	99,8%
5	Promover e difundir pesquisas técnicas e científicas, por meio do FUNDECI, FASE e FDR, no volume de R\$ 72 milhões	Volume de recursos do FASE, FUNDECI e FDR aplicados – R\$ Milhões	18,0	21,0	116,6%
6	Diversificar as fontes de	Contratação de Ops com FNE –	7.000,0	7.664,3	109,5%

Objetivo Estratégico		Indicadores	Meta Anual	Realizado	Indicador %
	recursos do Banco atingindo um volume de R\$ 36,3 bilhões para atender à expectativa de investimentos na região	R\$ Milhões			
		Contratação de Ops com STN - R\$ Milhões	300,0	58,9	19,6%
		Contratação de Ops com FAT - R\$ Milhões	50,0	0,1	0,2%
		Contratação de Ops com FMM - R\$ Milhões	50,0	0,0	0,0%
		TOTAL	7.400,00	7.723,28	104,4%
7	Investir na infraestrutura turística recursos do PRODETUR II, com desembolsos no montante de US\$ 184,6 milhões	Valor Desembolsado – US\$ milhões	50,0	47,3	94,6%
8	Realizar operações no âmbito do mercado de capitais no montante de R\$ 4,1 bilhões	Negócios realizados no mercado de capitais – R\$ Milhões	500,0	629,1	125,8%
9	Aumentar a produtividade da geração de lucro líquido por colaborador para R\$ 72,13 mil	Saldo Operações de FNE por Colaborador – R\$ Mil	2.938,65	2.936,0	99,9%
		Saldo Operações de Crédito Comercial por Colaborador – R\$ Mil	173,1	298,0	172,3%
		Operações de Crédito / Despesas Administrativas – R\$	21,4	24,3	113%
		Lucro Líquido / Colaborador – R\$ Mil	38,51	55,7	144,6%
10	Elevar a rentabilidade do Patrimônio Líquido para 22%	% Rentabilidade sobre PL Médio	16,5%	24,2%	146,6%
11	Apoiar a agricultura familiar nordestina, com recursos no montante de R\$ 5,1 bilhões, com ênfase na qualificação e no retorno do crédito	Contratação de operações com FNE - R\$ Milhões	1.030,0	680,8	66,1%
		Contratação de operações com STN - R\$ Milhões	300,0	58,9	19,6%
		TOTAL	1.330,0	739,7	55,6%
12	Ampliar a participação no mercado elegível de microempreendedores urbanos para 25%	Participação de mercado - Percentual	15%	16,2%	108,0%
		Desembolsos - R\$ Milhões	950,0	1.087,5	114,5%
13	Ampliar a participação no mercado de micro e pequenas empresas para 14%	Participação de mercado - Percentual	5,0%	4,6%	92%
		Recursos do FNE destinados as MPEs - Percentual	7,0%	8,6%	122,7%
		Contratações com RECIN - R\$ Milhões	500,0	656,7	131,3%
14	Obter receitas de negócios com a área comercial na razão de 50% das despesas administrativas, em dez/2011	Percentual de Receitas de Negócios da Área comercial em relação às Despesas Administrativas	15%	15,1%	100,7%
		Captação de Recursos (Sdo.	2.820,0	3.063,1	108,6%

Objetivo Estratégico		Indicadores	Meta Anual	Realizado	Indicador %
		Médio Captado) - R\$ Milhões			
		Crédito Comercial (Sdo. Médio Devedor) - R\$ Milhões	1.000,0	1.375,7	137,6%
		Câmbio (Sdo. Médio Devedor) - R\$ Milhões	340,0	334,4	98,4%
		Tarifas da Área Comercial - (Valor Arrecadador) - R\$ Milhões	70,0	44,1	63,0%
15	Elevar a base de clientes em 40%	Percentual de aumento do número de clientes	-	-	-
16	Atingir 80% das transações com clientes por meio de canais alternativos de atendimento	Percentual de Transações Realizadas em Unidades de Auto-atendimento, Nordeste Eletrônico, Central de Atendimento, Compartilhamento de Rede e Correspondentes	50%	60,2%	120,4%
17	Implementar solução tecnológica de suporte aos negócios em padrão equivalente aos dos concorrentes com melhor desempenho	Cumprimento do Plano de Ação elaborado a partir do PETI 2007-2011	100%	73%	73,0%
18	Disponibilizar informações que suportem o atingimento de 100% das metas	Quantidade de estudos de cenários disponibilizados	4	11	275,0%
19	Suprir 100% das lacunas de competências profissionais	Funcionários com treinamento no ano - Percentual	90%	91,9%	102,1%
		Funcionários participantes do programa Formação e Sucessão de Gestores - Percentual	30%	38%	126,7%
20	Garantir o alinhamento estratégico em 100% dos níveis da organização	Unidades com metas alinhadas à estratégia - Percentual	90%	93,2%	103,5%

A seguir, apresenta-se uma análise sintética dos resultados obtidos por objetivo estratégico, em relação à meta estabelecida para o exercício de 2008:

1. Fortalecer e ampliar a articulação político-institucional, com aumento da participação nos programas de governo – PPA, PAC e PPPs

Quadro 4 – Indicadores do Objetivo Estratégico 1

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Programas do PPA que o Banco participa – Qtde	6	6	100%
Convênios com estados e municípios visando ao apoio técnico e financeiro (sem reembolso) com recursos do BID e IFC - Qtde	1	1	100%

O BNB participa de seis programas do PPA do Governo Federal, abaixo, que são apresentados com detalhes no item 2.3, deste Relatório:

Ä **Programa 0352** - Abastecimento agroalimentar

Ä **Programa 0781** - Ampliação e modernização das instituições financeiras oficiais

Ä **Programa 1209** - Banco para Todos

Ä **Programa 0807** - Investimento das empresas estatais em infraestrutura de apoio

Ä **Programa 1387** - Microcrédito Produtivo Orientado

Ä **Programa 1025** – Desenvolvimento Macrorregional Sustentável

Em 2008, foi celebrado um Acordo de Cooperação Técnica entre o Governo do Estado do Piauí, Ministério do Planejamento e BNB, no âmbito do Fundo Multilateral de Investimentos - FUMIN, destinado à estruturação do projeto de Parceria Público-Privada da Rodovia PI-397 (Transcerrados), compreendendo 330 km de estradas e destinada à ligação entre as cidades de Santa Filomena a Sebastião Leal, no estado do Piauí. A Transcerrados está localizada no Pólo de Uruçuí-Gurguéia, uma das áreas de maior potencial de desenvolvimento do complexo agroindustrial dos cerrados nordestinos e que tem apresentado, nos últimos anos, forte crescimento na produção de soja. No Pólo, já se constata a instalação de grandes empresas do agrobusiness nacional. A região integrará o Corredor de Exportação Norte.

2. Aumentar para 30% do FNE, a participação de negócios em cadeias produtivas priorizadas pela política de desenvolvimento territorial.

Quadro 5 - Indicadores do Objetivo Estratégico 2

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Recursos do FNE destinados a empreendimentos inseridos nos projetos de desenvolvimento territorial – Percentual.	9%	12,5%	139%

No exercício de 2008, foram contratadas 15.832 operações priorizadas pela política de desenvolvimento territorial, totalizando R\$ 901,9 milhões, considerando-se todas as fontes de recursos. Somente com recursos do FNE, foram contratadas 15.399 operações, utilizando-se recursos da ordem de R\$ 875,7 milhões. Quando comparado com o valor total das contratações realizadas com recursos do FNE, R\$ 7,669 bilhões, o Financiamento ao Desenvolvimento Territorial participou com 11,42% deste total.

As contratações dividem-se em operações de crédito especializado, com 4.803 operações e um valor de R\$ 772,9 milhões; giro-insumo para micro e pequenas empresas, com 1.918 operações e um total de R\$ 38,4 milhões; e o crédito para o Pronaf, com 9.111 operações e um total financiado de R\$ 90,6 milhões.

Com relação à categoria de produtores, 96,0% dos clientes já financiados são do porte mini, micro e pequeno, enquanto que nas categorias médio e grande estão 4,0% da clientela. Setorialmente, 83,3% das contratações foram para o Setor Rural e Agroindustrial, enquanto que 16,7% foram direcionados para a indústria, comércio e serviços.

3. Adotar boas práticas de Governança Corporativa, obtendo 98% de índice médio de conformidade em dez/2011

Quadro 6 - Indicadores do Objetivo Estratégico 3

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Índice Médio de Conformidade das Propostas Verificadas na 1ª Análise pelos Núcleos de Controle Interno	92%	90,6%	98,5%

No período de janeiro a dezembro de 2008, foi verificada a conformidade em 11.703 cadastros e 6.148 propostas de crédito.

No decorrer do ano, o Banco direcionou esforços, também, para treinamento nas unidades que vinham apresentando indicadores de conformidade aquém do esperado. Muitos treinamentos foram realizados por meio das Gerências Estaduais de Controle, com o objetivo de elevar os índices médios de conformidade das análises verificadas. Ademais, as atividades de implementação das Centrais de Retaguarda Operacional de Agências geraram, no primeiro momento, queda nos indicadores, em razão de transferências dos profissionais envolvidos com as atividades de instrução de processo de crédito durante o processo de transição, mas que, posteriormente, o modelo favoreceu com a melhoria significativa na qualidade dos citados indicadores.

4. Ampliar as ações de responsabilidade socioambiental e de cultura, ofertando R\$ 2,2 bilhões com crédito

Quadro 7 - Indicadores do Objetivo Estratégico 4

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Volume de recursos aplicados em Projetos e Ações Culturais e de responsabilidade Socioambiental (recursos não reembolsáveis) - R\$ milhões	8,8	13,7	155,7%
Volume de recursos aplicados nos programas de financiamento: FNE Verde, FNE Cultura e Pronaf ECO/Florestal - R\$ Milhões	390,0	389,1	99,8%

O desempenho das aplicações em projetos culturais e socioambientais, sem reembolso, obteve uma performance acima do esperado para o período, conforme já vinha se evidenciando nos meses anteriores.

As operações contratadas nos programas FNE Verde, Pronaf Eco, Pronaf Floresta e FNE Cultura totalizaram R\$ 389,2 milhões, correspondentes a 5,1% do total de aplicações do FNE no período, que acumulou o montante de R\$ 7.664,3 bilhões. Do total aplicado, o FNE Verde contribuiu com R\$ 386,9 milhões, correspondentes a 99,42% do montante.

5. Promover e difundir pesquisas técnicas e científicas, por meio do FUNDECI, FASE e FDR, no volume de R\$ 72 milhões

Quadro 8 – Indicadores do Objetivo Estratégico 5

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Volume de recursos do FASE, FUNDECI e FDR aplicados – R\$ Milhões	18,0	21,0	116,6%

No período de janeiro a dezembro de 2008, foi contratado, pelos fundos administrados pelo Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE, o montante de R\$ 21,0 milhões em 465 projetos. Tais recursos foram aplicados em pesquisas científicas e tecnológicas, além de difusão, estudos socioeconômicos, promoção de simpósios e eventos de interesse do Banco e projetos sociais. Convém registrar que a meta original, estabelecida em R\$ 18 milhões, foi cumprida em percentual equivalente a 116%.

O valor total contratado contemplou aplicações no Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNDECI (R\$ 9,17 milhões em 196 projetos; Fundo de Apoio às Atividades Socioeconômicas do Nordeste – FASE (R\$ 5,88 milhões em 163 projetos) e Fundo de Desenvolvimento Regional – FDR (R\$ 5,92 milhões em 106 projetos).

6. Diversificar as fontes de recursos do banco atingindo um volume de R\$ 36,3 bilhões para atender à expectativa de investimentos na região

Quadro 9 – Indicadores do Objetivo Estratégico 6

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Contratação de Ops com FNE – R\$ Milhões	7.000,0	7.668,6	109,6%
Contratação de Ops com STN - R\$ Milhões	300,0	58,9	19,6%
Contratação de Ops com FAT - R\$ Milhões	50,0	0,1	0,2%
Contratação de Ops com FMM - R\$ Milhões	50,0	0,0	0,0%
TOTAL	7.400,0	7.727,6	104,4%

A meta total de contratação para 2008 envolve as fontes de recursos do FNE, FAT, STN e FMM. Conforme se observa, o total contratado no período registra um incremento nas aplicações globais de crédito, correspondendo a um indicador de 104,4% de realização do valor previsto para o ano.

Cabe ressaltar, entretanto, que em virtude da falta de demanda para o produto que utiliza recursos do Fundo da Marinha Mercante (FMM), não foram realizadas operações com utilização desta fonte. A aplicação pouco expressiva com recursos do FAT deve-se, em parte, às particularidades do programa até então disponível com tais recursos, valendo salientar que no final de 2008 foi lançado um novo programa que propiciará, logo a partir do início de 2009, o aumento da demanda por tais recursos.

Dos 1.989 municípios da área de atuação do Banco, 1.950 foram atendidos com aplicações de recursos do FNE. Tal desempenho representa os esforços desenvolvidos pelas Agências e Superintendências Estaduais no que concerne à prospecção de negócios e contratação de operações.

7. Investir na infraestrutura turística recursos do PRODETUR II, com desembolsos no montante de US\$ 184,6 milhões

Quadro 10 – Indicadores do Objetivo Estratégico 7

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Valor Desembolsado – US\$ milhões	50,0	47,3	94,6%

No início de 2008, o Banco contava com um valor significativo de recursos do Programa comprometidos com obras e serviços em execução, contratados e em fase de licitação, propiciando melhor desempenho na execução ao longo do período e, conseqüentemente, maior volume de desembolsos, o que sinalizava superação da meta estabelecida.

Ocorre que os desembolsos do Prodetur somente são liberados depois de comprovada a execução e mediante apresentação de medições e faturas. Assim, em que pese o

apoio efetivo do BNB aos estados em todas as fases dos projetos, da concepção à execução, o cumprimento de metas de desembolso depende, necessariamente, do desempenho de cada Estado submutuário do Programa na execução dos seus contratos.

Os aspectos a seguir contribuíram diretamente para o não alcance de 100% da meta:

- Ä Demora nas licitações (recursos, trâmites legais etc), retardando o início da execução de algumas obras;
- Ä Demora na emissão de Licenças por parte dos órgãos ambientais, motivando o atraso do início das obras;
- Ä Subrogação de contratos entre órgãos executores – no caso do Ceará, por força dessa subrogação, o 1º semestre foi comprometido;
- Ä Paralisação de obras em virtude de:
 - Desapropriações não realizadas em tempo hábil;
 - Medidas Judiciais;
 - Quadra Invernosa.

8. Realizar operações no âmbito do mercado de capitais no montante de R\$ 4,1 bilhões

Quadro 11 - Indicadores do Objetivo Estratégico 8

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Negócios realizados no mercado de capitais – R\$ Milhões	500,0	629,1	125,8%

Apesar da crise mundial que abalou os mercados financeiros e de capitais, a credibilidade da marca BNB e o empenho de sua equipe permitiram um avanço nas operações de mercado de capitais, superando a meta em 125,8%.

Esses resultados sinalizam a boa aceitação do BNB como agente de mercado de capitais no Brasil, refletindo o esforço de toda a equipe, inclusive da Diretoria, envolvida nas negociações, nas estruturações e nas efetivações destas operações. Contudo, vale registrar que a crise mundial em curso tem provocado cautela por parte das empresas quanto à sua exposição ao endividamento, havendo possibilidade de menos interesse por operações de mercado de capitais por parte das empresas e desinteresse dos bancos em elevar sua exposição ao risco de crédito.

9. Aumentar a produtividade da geração de lucro líquido por colaborador para R\$ 72,13 mil

Quadro 12 – Indicadores do Objetivo Estratégico 9

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Saldo Operações de FNE por Colaborador – R\$ Mil	2.938,65	2.936,0	99,9%
Saldo Operações de Crédito Comercial por Colaborador – R\$ Mil	173,1	298,0	172,3%
Operações de Crédito / Despesas Administrativas – R\$	21,4	24,3	113,0%
Lucro Líquido / Colaborador – R\$ Mil	38,51	55,7	144,6%

O BNB atingiu o patamar de R\$ 2.936 mil de saldo de operações de crédito do FNE por colaborador. Esse desempenho é fruto da elevação das aplicações de crédito, salientando-se, todavia, que os resultados poderiam ter sido ainda maiores, em face do volume de crédito comprometido com operações, mas ainda não desembolsado, que no final do exercício de 2008 atingiu o volume de R\$ 3,4 bilhões. A elevação da carteira de crédito, associada à melhoria do risco das operações, proporcionou aumento nas receitas líquidas (receitas de del-credere deduzidas as despesas de passivo contingente), as quais contribuíram fortemente para os excelentes resultados financeiros do período.

O resultado do indicador de Saldo de Operações do Crédito Comercial por Colaborador é ainda mais favorável, superando em 72% a expectativa de crescimento na produtividade. O crescimento é oriundo do incremento da carteira de crédito, o que eleva a expectativa de geração de maiores receitas no exercício. A excelente performance é decorrente do substancial incremento da carteira de crédito comercial, fruto das operações de aquisição de direitos creditórios, que no final do exercício alcançaram o volume de R\$ 709 milhões, bem como da elevação das demais aplicações de crédito comercial, superando em R\$ 710 milhões o saldo apresentado em dez/2007. O acréscimo do volume de crédito, também associado a uma melhoria do risco global, contribuiu para a elevação das margens financeiras com operações de crédito.

Com relação às Operações de Crédito / Despesas Administrativas, o realizado superou em 13% a meta estabelecida, sendo um indicativo de incremento no saldo de operações de crédito por unidade de despesas administrativas, necessárias para a gestão desse volume de crédito e, portanto, de aumento de produtividade.

O Lucro Líquido por colaborador superou a meta do período em 45%. A superação é explicada pelos acréscimos de negócios na área comercial, pelo crescimento do patrimônio líquido do FNE, sobre o qual o Banco auferiu receitas de taxa de administração e por fatores extraordinários associados à recuperação de crédito com base nas Leis 11.322 e 11.775.

10. Elevar a rentabilidade do patrimônio líquido para 22%

Quadro 13 – Indicadores do Objetivo Estratégico 10

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
% rentabilidade sobre PL Médio	16,5%	24,2%	146,6%

A superação da meta de rentabilidade do patrimônio líquido, no exercício de 2008, decorreu, principalmente, dos seguintes fatores:

- Ä Aumento da margem financeira das operações de crédito;
- Ä Acréscimo na taxa de administração do FNE, em razão do crescimento do patrimônio do fundo e acréscimo em tarifas incidentes sobre novas contratações de crédito.

Convém ressaltar que, não obstante a boa performance do indicador, houve elevação nas despesas administrativas e queda nas margens de operações de mercado.

11. Apoiar a agricultura familiar nordestina, com recursos no montante de R\$ 5,1 bilhões, com ênfase na qualificação e no retorno do crédito

Quadro 14 – Indicadores do Objetivo Estratégico 11

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Contratação de operações com FNE - R\$ Milhões	1.030,0	680,8	66,1%
Contratação de operações com STN - R\$ Milhões	300,0	58,9	19,6%
TOTAL	1.330,0	739,7	55,6%

As aplicações do PRONAF seguem as orientações do Plana Safra, negociado anualmente com o Governo Federal, e o planejamento é realizado por grupo e estado, visando uma melhor distribuição qualitativa e espacial.

Para 2008, as unidades foram orientadas para planejarem a aplicação dos recursos disponíveis para a Agricultura Familiar, selecionando aqueles projetos que apresentem maior viabilidade e explorem atividades agregadoras de valor, resultando na melhoria da qualidade da carteira e, por consequência, contribuindo de forma direta para melhoria da adimplência dos financiamentos.

Aliado a isso, o Banco adotou política de melhor qualificação do crédito, suspendendo a contratação de operações do PRONAF nos municípios onde o nível da inadimplência estava elevado. As agências, por sua vez, priorizaram a renegociação de dívidas ao amparo da MP 432/Lei 11.775. Tais situações contribuíram para a redução da inadimplência e uma melhor qualidade do ativo do PRONAF no Banco, não obstante o atingimento de somente 56% da meta de contratação estabelecida.

12. Ampliar a participação no mercado elegível de microempreendedores urbanos para 25%

Quadro 15 – Indicadores do Objetivo Estratégico 12

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Participação de mercado - Percentual	15%	16,2%	108,0%
Desembolsos – R\$ Milhões	950,0	1.087,5	114,5%

Os números alcançados ao longo de 2008 demonstraram o desempenho ascendente do Programa Crediamigo, penetrando cada vez mais no mercado e garantindo a ampliação do acesso ao crédito, tendo encerrado o ano, com uma participação no mercado elegível de microfinanças urbana de 16,2%, considerando 2.471.010 potenciais clientes, dos quais 400.413 clientes ativos. Com esse resultado verificou-se um incremento de 100.438 clientes ativos, diante de uma meta de 70.025 clientes, o que representou um alcance de 108% sobre o objetivo proposto. Esse resultado projeta o BNB entre as maiores experiências no mundo no segmento de microcrédito.

13. Ampliar a participação no mercado de micro e pequenas empresas para 14%

Quadro 16 - Indicadores do Objetivo Estratégico 13

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Participação de mercado - Percentual	5,0%	4,6 %	92%
Recursos do FNE destinados as MPEs - Percentual	7,0%	8,5%	121,4%
Contratações com RECIN - R\$ Milhões	500,0	647,0	129,4%

O objetivo estratégico visa elevar o número de clientes com o segmento microempresa e empresa de pequeno porte, na área de atuação do Banco, por meio da realização de operações de crédito comercial e de crédito especializado, fortalecendo a imagem do Banco como instituição financeira que apóia as micros e pequenas empresas. A quantidade de clientes potenciais desse segmento, da área de atuação do Banco do Nordeste corresponde a 1.100.980 (fonte: MTE/RAIS – 2006).

O Banco do Nordeste encerrou o ano de 2008 com uma base de 50.563 clientes micro e pequena empresa. Durante o ano, o Banco contratou R\$ 1.242,5 milhões em 70.931 operações, com 19.405 micro e pequenas empresas. Do valor total, R\$ 595,5 milhões foram contratados com recursos do FNE, representando 8,5% da meta total definida para aplicação com FNE (R\$ 7.000,0 bilhões). Com Recursos Internos, o Banco contratou R\$ 647,0 milhões, representando 52,07% do valor total contratado.

14. Obter receitas de negócios com a área comercial na razão de 50% das despesas administrativas, em dez/2011

Quadro 17 – Indicadores do Objetivo Estratégico 14

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Percentual de Receitas de Negócios da Área comercial em relação às Despesas Administrativas	15%	15,1%	100,7%
Captação de Recursos (Sdo. Médio Captado) - R\$ Milhões	2.820,0	3.063,1	108,6%
Crédito Comercial (Sdo. Médio Devedor) - R\$ Milhões	1.000,0	1.375,7	137,6%
Câmbio (Sdo. Médio Devedor) - R\$ Milhões	340,0	334,4	98,4%
Tarifas da Área Comercial - (Valor Arrecadador) - R\$ Milhões	70,0	44,1	63,0%

O direcionamento para atuação na área comercial possibilitou a geração de receitas correspondente a 15% das despesas administrativas em 2008, envolvendo metas de Câmbio, Captação de Recursos, Crédito Comercial e Tarifas da Área Comercial.

As despesas administrativas em 2008 totalizaram R\$ 1.190,8 milhões. Por outro lado, as receitas da área comercial totalizaram R\$ 179,8 milhões, distribuídas conforme segue:

- Ä Margem Financeira de Câmbio, Crédito Comercial e Captação de Recursos – R\$ 135,7 milhões;
- Ä Tarifas da Área Comercial – R\$ 44,1 milhões.
- Ä Com relação ao indicador relacionado às tarifas da área comercial, alguns fatores contribuíram para que a meta não fosse alcançada em 2008, dentre os quais vale destacar:
 - o Adequação às mudanças previstas na Resolução 3518, do Banco Central, que vetou a cobrança de diversas tarifas cobradas de pessoa física (tarifas de manutenção de conta-corrente, devolução de cheques, cheques processados e emissão de cartões entre outras), bem como determinou a necessidade da exclusão de pacotes de tarifas existentes;
 - o Prorrogação da suspensão do pagamento das tarifas relacionadas ao pagamento de benefícios do INSS até 31 de Dezembro de 2009.

Não obstante a falta de cumprimento da meta prevista para esse indicador, é importante registrar a evolução de 11,88% em relação ao total realizado em 2007 (R\$ 37,1 milhões).

15. Atingir 80% das transações com clientes por meio de canais alternativos de atendimento

Quadro 18 – Indicadores do Objetivo Estratégico 16

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Percentual de Transações Realizadas em Unidades de Auto-atendimento, Nordeste Eletrônico, Central de Atendimento, Compartilhamento de Rede e Correspondentes	50%	60,2%	120,4%

Os esforços para utilização de canais alternativos de atendimento pelos clientes, no ano de 2008, com meta de 50% do total de transações, foram importantes na superação da meta, com desempenho equivalente a 60,2%, correspondente a 120,4% da meta.

Observou-se, a partir do último trimestre do período, uma maior utilização dos terminais de auto-atendimento das agências em relação aos caixas executivos, comparativamente ao trimestre anterior. Dentre outros aspectos, o programa Conte Comigo foi determinante para a evolução verificada, proporcionando junto aos clientes das agências uma mudança de hábito quanto à utilização dos serviços disponibilizados pelo Banco.

16. Implementar soluções tecnológica de suporte aos negócios em padrão equivalente aos dos concorrentes com melhor desempenho

Quadro 19– Indicadores do Objetivo Estratégico 17

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Cumprimento do Plano de Ação elaborado a partir do PETI 2007 – 2011	100%	73%	73%

Em 2008 foram acompanhados 17 projetos estratégicos, no âmbito do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação para o período de 2007 a 2011. Destacam-se o Projeto Acesso Remoto Seguro (PR15) e o Projeto Central de Cadastro BNB (PS58), concluídos com êxito neste período. O replanejamento dos projetos em execução, realizado em setembro, resultou no quadro de entregas a seguir:

Quadro 20 –Resumo dos Projetos do PETI

Nome do Projeto	Quantidade Entregas – Comparativo Anual		
	Entregas Previstas	Entregas Realizadas	Indicador %
Projeto Gerenciamento da Configuração e Liberação (PP05 e PP 11)	1	1	100%
Projeto Acesso Remoto Seguro (PR15)	8	8	100%
Projeto Rede Integrada de Comunicação (PR6)	13	11	85%
Mapeamento de Processos – Área de TI (PP01 e PP03)	2	2	100%
Projeto Novo Modelo Operacional de CDC (PS62)	1	1	100%
Projeto Novo Modelo Operacional de Capital de Giro (PS61)	0	0	

Nome do Projeto	Quantidade Entregas – Comparativo Anual		
	Entregas Previstas	Entregas Realizadas	Indicador %
Sistema Novo CrediAmigo (PS53)	2	2	100%
Sistema de Agroamigo (PS52)	5	5	100%
Novo Fluxo de Crédito de Operações (PS67)	3	0	0%
Demandas do Banco Relacionadas ao Risco (PS66)	1	1	100%
Central de Cadastro BNB (PS58)	2	2	100%
Aprimoramento das Disciplinas RUP-BNB (PD01)	4	3	75%
Centralização de Base de Dados (PS56)	8	3	38%
Nova Automação Bancária (PS54)	2	1	50%
Central de Retaguarda (PS65)	1	1	100%
Data Mart Ativo Operacional (PS55)	4	0	0%
Rentabilidade de Clientes (PS64)	2	2	100%
TOTAL	59	43	73%

Em que pese à conclusão de apenas 73% das entregas previstas para os projetos relacionados no quadro acima, a Área de Tecnologia da Informação já concluiu 5% dos projetos elencados no Plano Estratégico de TI – PETI e iniciou o equivalente a 37%.

17. Disponibilizar informações que suportem o atingimento de 100% das metas

Quadro 21 – Indicadores do Objetivo Estratégico 18

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Quantidade de estudos de cenários disponibilizados	4	11	275,0%

Os estudos de cenários estão se tornando cada vez mais importantes no processo de tomada de decisão, considerando a identificação de um conjunto coerente de condicionantes externas e seus impactos sobre o ambiente bancário. As informações contribuem no processo de avaliação de riscos, antecipação de momentos-chave de mudanças, enfrentamento de desafios e aproveitamento das oportunidades do mercado.

No período de 2008, foram elaborados 11 trabalhos de estudo de cenários, sendo:

- 04 edições de “Cenário Bancário 2008-2011” e “Análise da Concorrência”, publicadas pela Área de Gerenciamento Estratégico / Ambiente de Planejamento, contemplando uma visão prospectiva sobre o sistema financeiro internacional e nacional e da atuação dos concorrentes, com análise dos impactos para o BNB. Tais documentos vêm subsidiando revisões no Programa Estratégico;
- O Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE produziu 07 (sete) cenários a seguir relacionados:

- Ä Cenários da CAPEF: Documento base para análise econômica internacional, nacional e regional. Elaborado a partir de cenários econômicos apresentados nas reuniões da mesa da Capef. Tem como objetivo de subsidiar a elaboração dos demais cenários e subsidiar o planejamento do BNB;
- Ä Cenário Global e Setorial para a Região Nordeste: Documento base para análise econômica internacional, nacional e regional. Consiste na compilação e análise de indicadores econômicos. Foi apresentado no Encontro dos Administradores do BNB;
- Ä Cenário do Setor Turismo: Documento base para análise econômica setorial. Consiste na compilação e análise de indicadores socioeconômicos do turismo. Foi apresentado no Encontro dos Administradores do BNB e teve como objetivo subsidiar planejamento do BNB;
- Ä Cenários de Microfinanças (foram elaborados 02 cenários): Documento base para análise econômica internacional, nacional e regional. Consiste na compilação e análise de indicadores econômicos. Foi elaborado para atender demanda da Área de Microcrédito e teve como objetivo subsidiar planejamento do CREDIAMIGO;
- Ä Cenários Macroeconômicos: Documento base para análise econômica internacional, nacional regional. Consiste na compilação e análise de indicadores macroeconômicos. Foi apresentado no Fórum Camed e teve como objetivo subsidiar o planejamento das atividades da CAMED.

18. Suprir 100% das lacunas de competências profissionais

Quadro 22 – Indicadores do Objetivo Estratégico 19

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Democratização das Oportunidades de Treinamento – Percentual	90%	91,9%	102,1%
Funcionários participantes do programa Formação e Sucessão de Gestores – percentual	30%	38%	126,7%

O Programa de Educação Corporativa orienta-se no respeito à otimização da aplicação e à distribuição equitativa das oportunidades e dos recursos. Assim, um dos indicadores do objetivo estratégico em referência visa medir a eficácia na democratização das oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional, de forma que, no mínimo, 90% dos funcionários do Banco tenham participado de, pelo menos, um treinamento no ano.

O Programa Formação e Sucessão de Gestores avaliam o esforço das Unidades na formação de sucessores para as funções gerenciais. As ações definidas para o programa foram devidamente planejadas e executadas. No que concerne à meta prevista do quadro de gestores do Banco, houve uma superação de 26,7%.

Com base nas avaliações de reação aplicadas nos treinamentos realizados, entende-se que o Programa atingiu grau de excelência para a consecução do objetivo estratégico, que é formar 100% do quadro de sucessores do Banco até 2011.

19. Garantir o alinhamento estratégico em 100% dos níveis da organização

Quadro 23 – Indicadores do Objetivo Estratégico 20

INDICADORES	Meta Anual	Realizado	Indicador %
Unidades com metas alinhadas à estratégia - Percentual	90%	93,2%	103,5%

Em função da dinâmica do processo de planejamento e da necessidade de buscar resultados cada vez melhores, foram definidos indicadores, variáveis e metas para todas as unidades do Banco, por meio de sete grupos de Programa de Ação (Agências, Superintendências Estaduais, Unidades de Recuperação de Crédito, Células de Contencioso e Assessoria Jurídica, Centrais de Apoio Operacional, Crediamigo e Unidades da Direção Geral). Pode-se afirmar que a excelência que se busca é o coerente alinhamento dos objetivos estratégicos e a priorização das estratégias nas unidades. Ressalte-se que o Banco conta com 498 unidades, excluindo-se os comitês, em sua estrutura organizacional, sendo que 464 unidades estão contempladas no Programa de Ação 2008.

A pequena parcela de unidades que ainda não possui variável, indicador ou meta, decorre de redefinições organizacionais inerentes ao processo de reestruturação e em função da natureza eminentemente administrativa de alguma área. Dessa forma, acredita-se que o monitoramento da implementação estratégica e o desafio de que a estratégia do BNB esteja presente na maior parte das unidades permite que o Banco obtenha resultados desafiadores.

2.4.3 Gestão do Desempenho Operacional

A Gestão do Desempenho Empresarial definida pelo BNB está representada pelo gerenciamento dos indicadores corporativos e projetos estratégicos, constantes do Programa Estratégico 2008-2011, e pelo Programa de Ação das Unidades, que é o mecanismo que operacionaliza o Programa Estratégico do Banco. A Figura 2, a seguir, representa a Gestão do Desempenho Empresarial:



Figura 2 – Modelo de Gestão do Desempenho Empresarial 2008-2011

A Gestão do Desempenho Empresarial visa, por meio do Programa de Ação, sistematizar a avaliação do desempenho de todas as Unidades do Banco e faz-se necessária como forma de acompanhar a implantação das decisões estratégicas. O pressuposto é de que as Unidades sejam avaliadas por indicadores de desempenho em função das principais estratégias definidas pelo Banco.

O modelo atual de avaliação de desempenho do Banco foi aprimorado, considerando a construção do Programa Estratégico 2008-2011 objetivando simplificar o processo como um todo, buscar maior aderência ao *Balanced Scorecard (BSC)*, induzir a mudança de comportamento vis-à-vis aos novos desafios empresariais, gerenciar ativos

intangíveis, incluir indicadores de efetividade da atuação do Banco e padronizar a avaliação de todos os grupos de Unidades.

Registre-se que os indicadores de desempenho utilizados pelo Banco permitem avaliar o grau de cumprimento de sua missão institucional, dos objetivos comerciais e da sua eficiência operacional, não sendo passível de comparação, em algumas circunstâncias, com os índices utilizados no mercado para bancos com características puramente de lucratividade de curto prazo.

Os indicadores foram estabelecidos considerando os seguintes critérios de seleção:

- a) **Prioridade estratégica:** o indicador enfoca adequadamente as prioridades estratégicas, comunicando-as para toda a organização. Funciona como ferramenta na condução do comportamento desejado possibilitando aos colaboradores o direcionamento que precisam para atingir os objetivos da organização.
- b) **Frequência de atualização:** indicadores que possam ser apurados, pelo menos, mensalmente.
- c) **Responsabilidade e Funções:** refletem a dedicação da equipe, unidade ou da organização, na busca dos resultados corporativos a partir de sua responsabilidade e função.
- d) **Simplicidade:** o indicador deve ser de fácil compreensão e medição.
- e) **Clareza:** compatível com o objetivo proposto (propósito do indicador).
- f) **Mensuração:** devem ser quantificáveis e medidos de maneira contínua. Sempre que possível, utilizar indicadores que mostrem uma relação ou taxa ao invés de uma grandeza absoluta.
- g) **Confiabilidade:** os dados devem estar disponíveis na organização e a forma de medição deve ser estável ao longo do tempo.
- h) **Acessibilidade:** as informações pertinentes aos indicadores estão disponíveis no sistema 696-Programa de Ação & Avaliação de Performance, por meio de relatórios, envolvendo todas as Unidades do Banco. As informações básicas dos indicadores referentes à forma de cálculo são de fácil acesso e manutenção, sendo centralizadas no Ambiente de Planejamento, que é o administrador do sistema. Todos os indicadores, sua forma de cálculo e seus objetivos estão dispostos nas Orientações Empresariais disponíveis na *intranet* do Banco para acesso e transparência das informações.

2.4.3.1 Programa de Ação

Em consonância com o Programa Estratégico, o Programa de Ação das Unidades do banco tem a seguinte estrutura:

- a) **Variáveis:** são definidas para viabilizar os objetivos estratégicos e representa as principais linhas de ação do Banco no período estabelecido, o que permite aferir a *performance* de todas as unidades organizacionais.
- b) **Indicador:** cada variável é medida por um único indicador de desempenho, que pode ser de natureza de eficácia, eficiência ou efetividade.
- c) **Metas:** são resultados (quantitativos ou qualitativos) que as unidades devem atingir, podendo ser expressas em reais, quantidade, nota, índice. São mensuradas por indicadores.
- d) **Pesos:** Representa a ponderação estabelecida para cada variável no Programa de Ação, de acordo com as prioridades definidas para cada período de tempo, geralmente um ano, e para cada grupo de unidades. A definição do peso será feita em função dos critérios de relevância estratégica, esforço da equipe e resultado financeiro mediante a uniformização e padronização por segmentação de mercado.
- e) **Teto:** corresponde à pontuação máxima que a unidade poderá atingir em cada variável. O modelo proposto continuará estabelecendo teto a fim de preservar a prioridade estratégica, definida no peso, induzindo as unidades a buscarem os resultados em todas as variáveis.

Os quadros seguintes apresentam as variáveis (indicadores) do Programa de Ação dos diversos grupos de Unidades do Banco, considerando o Programa Estratégico 2008-2011.

2.4.3.1.1 Programa de Ação das Agências, Unidades de Recuperação de Crédito e Superintendências Estaduais

As agências são avaliadas em função da seguinte tipologia definida pelo perfil mercadológico da jurisdição de atuação:

• Extra-Regional;

• Demais Agências: Mercados 1, 2, 3, 4 e 5.

As Unidades de Recuperação de Crédito (URCs) foram implantadas em 2005, com a responsabilidade de atuar diretamente na negociação das operações em situação de atraso ou prejuízo, visando à redução da inadimplência e obtenção de melhores resultados econômico-financeiros para o Banco.

A avaliação das Superintendências Estaduais é realizada por meio da medição do desempenho do grupo de unidades a elas subordinadas, além de variáveis específicas da própria Superintendência. A composição para 2008 envolve os seguintes grupos:

- Ä Agências – considerando o somatório das metas e dos valores realizados em todas as variáveis definidas para o programa de ação das agências subordinadas. Registre-se que as Agências Extra-regionais (Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte) estão subordinadas a Diretoria Financeira e de Câmbio, não fazendo parte da avaliação das Superintendências Estaduais.
- Ä Unidades de Recuperação de Crédito (URCs) - somatório das metas e realizado de todas as variáveis definidas para as URCs.
- Ä Variável Específica – por meio da nota obtida na variável FNE - Aplicações no Semiárido.

Com base nos critérios estabelecidos, o Programa de Ação das Agências, Unidades de Recuperação de Crédito e Superintendências Estaduais têm a seguinte composição:

Quadro 24 -Variáveis e Indicadores de Desempenho do Programa de Ação das Agências

PROGRAMA DE AÇÃO 2008 – AGÊNCIAS, URCs e SUPERINTENDÊNCIAS ESTADUAIS			
PERSPECTIVA	VARIÁVEL	INDICADOR DE AVALIAÇÃO	
		TIPO	FORMA DE CÁLCULO
Institucional	Financiamento ao Desenvolvimento Territorial	Efetividade	(Valor contratado em Atividades Priorizadas nos Projetos Territoriais / Meta) x Peso da Variável, observado o teto
	FNE - aplicações no Semiárido	Efetividade	(Percentual Contratado com FNE no Semiárido / Meta) x Peso da Variável, observado o teto
	Representação Institucional	Efetividade	(Quantidade de Eventos Realizados / Quantidade de Eventos Previstos) x Peso da Variável, observado o teto
Mercado	Crédito Especializado	Eficácia	(Valor Contratado / Meta) x Peso da Variável, observado o teto
	Captação de negócios - autorização de projetos	Eficácia	(Valor Total dos Projetos Autorizados / Meta) x Peso da Variável, observado o teto
	Captação de negócios - contratação de operações	Efetividade	(Valor total de contratações realizadas / Meta) x Peso da Variável, observado o teto
	Crédito para MPE	Eficácia	(Valor contratado com MPES, utilizando-se de RECIN e FNE / Meta) x Peso da Variável, observado o teto
	Pronaf	Eficácia	(Valor contratado com PRONAF / Meta) x Peso da Variável, observado o teto
Financeira	Câmbio	Eficácia	(Valor Realizado de Saldo Médio Devedor em Operações de Câmbio / Meta) x Peso da Variável, observado o

PROGRAMA DE AÇÃO 2008 – AGÊNCIAS, URCs e SUPERINTENDÊNCIAS ESTADUAIS			
PERSPECTIVA	VARIÁVEL	INDICADOR DE AVALIAÇÃO	
		TIPO	FORMA DE CÁLCULO
			teto
	Captação de recursos	Eficácia	$(\text{Valor Realizado de Saldo Médio Captado Ponderado} / \text{Meta}) \times \text{Peso da Variável, observado o teto}$
	Crédito comercial	Eficácia	$(\text{Valor Realizado de Saldo Médio Devedor de Crédito Comercial} / \text{Meta}) \times \text{Peso da Variável, observado o teto}$
	Receitas de prestação de serviços da área comercial	Eficácia	$(\text{Valor arrecadado com tarifas da área comercial} / \text{Meta}) \times \text{Peso da Variável, observado o teto}$
	Qualidade do ativo das operações, exceto pronaf	Efetividade	$[(\text{Índice de Qualidade do Ativo Atual das operações exceto PRONAF} (-) \text{Índice de Qualidade Ativo Ano Anterior das operações exceto PRONAF} / (\text{Meta})) \times \text{Peso da Variável, observado o teto}]$
	Qualidade do ativo das operações do pronaf	Efetividade	$[(\text{Índice de Qualidade do Ativo Atual do PRONAF} (-) \text{Índice de Qualidade Ativo Ano Anterior do PRONAF}) / (\text{Meta})] \times \text{Peso da Variável, observado o teto}$
	Agroamigo - Inadimplência	Efetividade	$[1 / (\text{Índice de Inadimplência Atual do Agroamigo} / \text{Meta})] \times \text{Peso da Variável, observado o teto}$
	Recuperação de crédito em espécie	Efetividade	$(\text{Valor Recuperado em Espécie} / \text{Meta}) \times \text{Peso da Variável, observado o teto.}$
	Regularização de dívidas	Eficácia	$(\text{Valor Total Regularizado} / \text{Meta}) \times \text{Peso da Variável, observado o teto.}$
	Resultado Operacional	Eficácia	$(\text{Resultado Operacional Obtido} / \text{Meta de Resultado Operacional})$
	Eficiência Operacional	Eficiência	Cálculo do indicador de eficiência: $(\text{Resultado Operacional Obtido} + \text{Despesas Administrativas SRA}) / \text{Despesas Administrativas SRA}$
			Cálculo do desempenho: $\text{Peso do Indicador} + [(\text{Indicador de Eficiência da Unidade} - \text{Eficiência Mínima}) \times \text{Fator de acréscimo}]$
Competências	Formação e sucessão de gestores	Eficácia	$(\text{Quantidade treinamentos realizados de Formação} / \text{Quantidade de treinamentos previstos}) \times \text{Peso da Variável, observado o teto}$
Processos	Qualidade dos processos analisados pelos controles internos (1)	Efetividade	$[(\text{Total dos processos analisados a conformidade, com resultado igual ou superior a 85\% na primeira análise} /$

PROGRAMA DE AÇÃO 2008 – AGÊNCIAS, URCs e SUPERINTENDÊNCIAS ESTADUAIS			
PERSPECTIVA	VARIÁVEL	INDICADOR DE AVALIAÇÃO	
		TIPO	FORMA DE CÁLCULO
			total dos processos analisados a conformidade) x Peso da Variável] - Peso da variável, observado o teto

2.4.3.1.2 Resultado Global do Programa de Ação das Agências, Unidades de Recuperação de Crédito e Superintendências Estaduais em 2008.

Refletindo as prioridades definidas no Programa Estratégico para 2008, o Quadro 25, a seguir, apresenta os resultados do Programa de Ação 2008 das Agências, Unidades de Recuperação de Crédito e Superintendências Estaduais:

Quadro 25 – Variáveis e Metas das Agências, URCs e Superintendências Estaduais

RESULTADOS DE 2008 – AGÊNCIAS, URCs e SUPERINTENDÊNCIAS ESTADUAIS					
PERSPECTIVA	VARIÁVEL	NATUREZA	META	REALI-ZADO	INDIC A-DOR %
Institucional	Financiamento ao desenvolvimento territorial	R\$ Milhões – Contratação de Operações com FNE	630,3	875,7	139%
	FNE - aplicações no Semiárido	Percentual - Aplicação mínima do Banco no Semiárido, com recursos do FNE	50%	35,3%	70,6%
	Representação Institucional(*)	Quantidade de eventos autorizados e validados	192 eventos	213	111%
Mercado	Crédito Especializado	R\$ Milhões - Contratação de operações	5.770,0	6.762,5	117%
	Captação de negócios - autorização de projetos(*)	R\$ Milhões - Valor das cartas consultas autorizadas	540,0	1.266,4	235%
	Captação de negócios - contratação de operações(*)	R\$ Milhões - Valor das operações de crédito FNE contratadas	540,0	425,3	79%
	Pronaf	R\$ Milhões - Contratação de operações	1.330,0	739,7	56%
	Crédito para MPE	R\$ Milhões - Contratação de operações	1.000,0	1.259,9	126%
	Crédito comercial	R\$ Milhões - Saldo médio devedor	1.000,0	1.375,7	137,6%
	Câmbio	R\$ Milhões - Saldo médio devedor	340,0	334,4	98%
	Captação de recursos	R\$ Milhões - Saldo médio captado ponderado	2.820,0	3.072,5	109%
Financeira	Resultado Operacional	R\$ Milhões - Resultado	777,5	691,9	89%

RESULTADOS DE 2008 – AGÊNCIAS, URCs e SUPERINTENDÊNCIAS ESTADUAIS					
PERSPECTIVA	VARIÁVEL	NATUREZA	META	REALI-ZADO	INDIC-A-DOR %
		financeiro das unidades			
	Eficiência Operacional	R\$ Milhões - Capacidade de geração de resultado em relação às despesas administrativas totais	250%	278%	111%
	Regularização de dívidas	R\$ Milhões - Valor da regularização das operações em atraso ou prejudizadas na posição de 31/12/2007	1.000,0	1.111,5	111%
	Recuperação de crédito em espécie	R\$ Milhões - Valor do recebimento em espécie, das operações em atraso ou prejudizadas na posição de 31/12/2007	250,0	267,6	107%
	Qualidade do ativo das operações, exceto pronaf	Índice - Elevar a qualidade do ativo das operações exceto PRONAF em dez / 2008, representando uma redução de 20% do volume total do crédito com potencial de perda em relação a dez / 2007.	4,14%	7,29%	176%
	Qualidade do ativo das operações do pronaf	Índice - Elevar a qualidade do ativo das operações do PRONAF em dez / 2008, representando uma redução de 20% do volume total do crédito com potencial de perda em relação a dez / 2007.	13,91%	19,87%	143%
	Agroamigo - inadimplência	Reduzir a inadimplência no âmbito do Agroamigo para 2%, sendo a inadimplência máxima tolerável de até 4,0%.	2%	4,69%	42,6%
	Receitas de prestação de serviços da área comercial	R\$ Milhões - Tarifas e Taxas da Área Comercial	70,0	44,1	63%
	Negócios de mercado de capitais(*)	R\$ Milhões - Volume de negócios prospectados e/ou distribuídos	500,0	629,1	126%
Processos	Qualidade dos processos analisados pelos controles internos	Quantidade - 100% das propostas analisadas devem apresentar, no mínimo, 85% de conformidade na primeira	17.851	15.027	84%

RESULTADOS DE 2008 – AGÊNCIAS, URCs e SUPERINTENDÊNCIAS ESTADUAIS					
PERSPECTIVA	VARIÁVEL	NATUREZA	META	REALI-ZADO	INDIC A-DOR %
		análise realizada pela gerência de controle			
Competências	Formação e sucessão de gestores	Quantidade de treinamentos - Formação de 30% dos sucessores para as funções de gestão das Unidades	2.294	2.264	98,7%

(*) Variável exclusiva das agências extra-regionais

A seguir, apresenta-se uma análise sintética dos resultados obtidos em cada variável do Programa de Ação em relação à meta anual de 2008.

a) Financiamento ao Desenvolvimento Territorial

A variável evidencia a ação da Agência na contratação de financiamentos, com recursos do FNE, ligados aos Projetos Territoriais da Atividade Econômica priorizados pela Unidade.

Os resultados obtidos na variável refletem o desempenho alcançado no Objetivo Estratégico “2” e respectivos comentários.

b) FNE – Aplicações no Semiárido

A variável evidencia a ação do Banco no apoio creditício aos empreendimentos localizados no Semiárido, utilizando recursos da fonte FNE, considerando as Políticas de Desenvolvimento Regional.

A distribuição da meta institucional de aplicar 50% do orçamento do FNE na região do Semiárido adota critérios técnicos como também critérios negociais para alocação desse recurso em cada Estado. Ou seja, indicadores como PIB, PEA, IDH, Classificação de renda, Quantidade de municípios classificados como Semiárido permeiam a decisão de quanto e de como aportar para cada Estado. Da mesma forma, indicadores gerenciais e/ou negociais também são levados em conta, tais como: oportunidade de negócios, política de atração de investimentos, planos governamentais e condições de viabilidade sócio-econômica.

Levando-se em consideração os indicadores acima elencados para a distribuição da meta, as contratações ocorridas em 2008 na região do Semiárido, com recursos do FNE, totalizaram R\$ 2,7 bilhões, atendendo 205.672 empreendedores distribuídos nos segmentos de produtores de mini e pequeno porte, agricultores familiares e empreendimento de médio e grande porte.

Em termos de representatividade, esse montante de R\$ 2,7 bilhões representa 35,3% do total de FNE aplicado pelo Banco no Semiárido (R\$ 7,66 bilhões), 70,6% da

meta. Por outro lado, em termos de quantidade de operações na região do Semiárido, as contratações atingiram 62,46% do total, ou seja, do total de 329,2 mil operações, 205,6 mil foram contratadas no Semiárido, fato que denota o esforço operacional para levar o crédito aos empreendedores instalados no Semiárido.

As estratégias adotadas ao longo do exercício de 2008 para intensificar a aplicação dos recursos na região do Semiárido, tais como: financiamento a infraestrutura (27,8% dos recursos), parcerias com governos estaduais, direcionamentos de pesquisas e difusão de tecnológicas por meio dos recursos do Fundeci, dentre outras, embora de suma importância, não foram suficientes para superar as dificuldades que ainda persistem na região, conforme se pode elencar:

- Ä As localidades com vocação para o agronegócios, projetos industriais, de turismo, comércio, etc, e, portanto, com demandas mais expressivas por crédito, estão localizadas fora da região do Semiárido, fator que dificulta o redirecionamento da oferta de crédito para a região sob análise;
- Ä Baixa efetividade das políticas de atração de investimentos para o Semiárido;
- Ä Persiste também a necessidade de maiores dotações de infraestrutura e logística no tocante ao apoio à produção e ao escoamento dessa produção;
- Ä Morosidade no início das obras de infraestrutura que estão orçadas no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC);
- Ä Baixa prioridade de políticas públicas para apoio à estruturação do Semiárido;
- Ä Capacitação precária para o segmento de grandes projetos para a região;
- Ä Fragilidade na cooperação entre os estados para consolidação de projetos estruturadores;
- Ä Iniciativa tímida para construção de produtos específicos para atender às peculiaridades do Semiárido;
- Ä Baixo incentivo à difusão de tecnologias adequadas às condições produtivas do Semiárido, principalmente para os mini e pequenos produtores;
- Ä Baixa concentração de esforços conjuntos entre as instituições que atuam no Semiárido (BNB, DNOCS, Sudene, Governos Estaduais, INSA, Codevasf).

c) Representação Institucional

A Variável indica a quantidade de eventos qualificados onde as Agências Extra-regionais (Belo Horizonte, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo) representaram o Banco em seus Estados. Recompensa as unidades pelo esforço em participar de feiras, congressos, palestras e outros momentos de importância para o BNB, deslocando suas equipes e apoiando esses eventos indicados ou não por órgãos da Direção Geral.

Em 2008, o Banco foi representado por essas unidades em 213 eventos qualificados, atingindo-se um indicador de efetividade 111%.

d) Crédito Especializado

Evidencia a ação das Agências no apoio creditício aos clientes, utilizando recursos do FNE, FAT, POUPANÇA RURAL e FMM.

O Banco superou em 17% a meta estabelecida para a variável. Analisando-se os resultados das aplicações por fonte de recursos, o desempenho decorreu de:

- Ä **FNE** - foi contratado o montante de R\$ 6,4 bilhões, o que equivale a aproximadamente 116% do valor da meta prevista para essa fonte de recursos (em torno de R\$ 5,5 bilhões);
- Ä **POUPANÇA RURAL** - foi definida uma meta de R\$ 200,0 milhões, sendo contratado um montante de R\$ 365,9 milhões. Em contrapartida, foi definida uma meta de R\$ 50 milhões;
- Ä **FMM** – foi definida uma meta de R\$ 50,0 milhões. No entanto, em virtude da falta de demanda para o produto que utiliza essa fonte recursos, não foram realizadas operações com utilização daqueles recursos;
- Ä **FAT**- com recursos do FAT contratou-se apenas R\$ 81,4 mil para uma meta de R\$ 50,0 milhões. A aplicação pouco expressiva deve-se, em parte, às particularidades do programa até então disponível com tais recursos.

e) Captação de Negócios – Autorização de Projetos

A Variável representa o esforço desenvolvido pelas Agências Extra-Regionais na prospecção qualificada de projetos, realizada fora da Região Nordeste, cabendo-lhes o atendimento prévio aos interessados, o cadastro, a avaliação de risco e o encaminhamento de autorização para elaboração do projeto ou equivalente, diante da efetividade na concessão do crédito e o comprometimento com as metas institucionais

O empenho das equipes das agências, bem como das superintendências estaduais, área de negócios e demais ambientes envolvidos, contribuiu para o sucesso e a superação da meta estabelecida.

f) Captação de Negócios – Contratação de Operações

A Variável diz respeito às operações contratadas em Agências Regionais, cujas prospecções foram realizadas pelas Agências Extra-regionais. Do volume contratado em 2008, R\$ 52,34 milhões foram investidos no semiárido.

Não obstante o Banco não tenha cumprido a meta estabelecida, observa-se um estoque de cartas consulta aprovadas, as quais não foram contratadas no ano de 2008, em função dos motivos abaixo:

- Ä Cartas consultas passam por mudanças e adaptações, demandadas pelos clientes após suas aprovações e são aguardadas pelas agências para nova análise;

- Ä Projeto aguarda adaptações para atender a exigências ambientais, podendo ser contratado apenas depois de regularizado;
- Ä Carta consulta aprovada aguardando apresentação do projeto;
- Ä Contrato pronto aguardando assinatura do cliente.

g) PRONAF

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF é o principal programa operacionalizado pelo Banco voltado para a Agricultura Familiar e que se insere, também, nas prioridades do Governo Federal, por sua capacidade de promover a geração de renda e ocupação no campo, além da importância de sua participação na produção agrícola nacional.

A variável evidencia a ação das Agências no apoio creditício aos Agricultores Familiares enquadrados no PRONAF.

Relativamente à contratação de operações, no montante de R\$ 1.330,0 milhões, estabelecido como meta para aplicação de recursos do PRONAF, o Banco contratou a importância de R\$ 739,7 milhões, totalizando 331.873 financiamentos no âmbito do Programa. O não cumprimento da meta estabelecida foi motivado, em parte, pela política adotada pela Instituição em suspender a contratação de novas operações nos municípios onde a inadimplência se apresentava elevada, condicionando os parceiros locais (públicos e privados) a envidar esforços conjuntos na busca de redução do problema. Além disso, o perfil de contratações de operações do PRONAF foi sensibilizado pelas irregularidades climáticas verificadas em diversos municípios inseridos na área de atuação do BNB.

Para melhor qualificação dos créditos do PRONAF, foi criado o Grupo de Ação Estadual do PRONAF para acompanhar a adimplência do Programa em cada estado, envolvendo as entidades ligadas à operacionalização do Programa.

h) Crédito para MPes

A variável tem por objetivo a realização de negócios com micro e pequenas empresas, na área comercial (capital de giro, descontos e contas garantidas) e no crédito de longo prazo, com recursos do FNE, buscando consolidar o BNB como o banco das MPes na Região.

O desempenho das agências e superintendências estaduais permitiu a superação da meta, registrando um desempenho de 126%, um incremento de 65% em relação ao valor contratado no ano anterior.

Do valor total contratado (R\$ 1.242,5 milhões), R\$ 595,5 milhões (47,9%) foram contratados com recursos do FNE e R\$ 647,0 milhões (52,1%) com recursos internos.

i) Crédito Comercial

A meta de Crédito Comercial definida para 2008 representou um desafio correspondente a 114% de incremento em relação ao valor realizado em 2007 (R\$ 466,6 milhões).

O empenho das equipes das agências e superintendências estaduais, bem como a incorporação de novos produtos ao portfólio, contribuíram de forma positiva para o resultado obtido.

j) Câmbio

Ao final do exercício de 2008, o Banco do Nordeste registrou saldo médio de operações de câmbio no montante de R\$ 334,4 milhões, representando o equivalente a 98,36% de realização da meta anual.

Tal desempenho, bastante expressivo em relação exercícios anos anteriores, evidenciou a propriedade das ações intentadas e implementadas ao longo do ano, dentre as quais destacam-se:

- Ä Treinamento específico ministrado no Curso de Formação de Gerentes de Negócios;
- Ä Implementação de Curso Introdutório de Câmbio na modalidade “a distância” para toda a Rede de Agências, com a participação de, aproximadamente, 300 funcionários;
- Ä Manutenção do esforço de qualificação técnica do pessoal do Ambiente de Operações de Câmbio, mediante participação em eventos específicos;
- Ä Lançamento do produto Nordeste Exportação, destinado ao financiamento da produção e comercialização das empresas exportadoras da Região;
- Ä Ampliação dos limites de endividamento em razão do recrudescimento da crise financeira internacional, ofertando fonte adequada de financiamento para as empresas.

k) Captação de Recursos

O esforço realizado pelas agências do Banco na captação de recursos de médio e longo prazo, com remuneração ao cliente, compatível ao risco assumido, é objeto de acompanhamento da variável. Os saldos médios dos produtos Fundos de Investimento, Depósitos para Reinvestimento, Depósitos a Prazo, Poupança e Depósitos à Vista compõem a avaliação das unidades, considerando os critérios de ponderação de cada produto em razão da diferenciação de remuneração observada entre eles.

O Banco do Nordeste encerrou o exercício de 2008 com saldo médio de captação de recursos no montante de R\$ 3.072,5 milhões, ultrapassando a meta estabelecida para o período no valor de R\$ 2.820,2 milhões, indicador de 109%.

Para a realização da meta, as agências adotaram estratégias e realizaram ações vinculadas diretamente com a concessão de crédito durante o ano, estabelecendo com seus clientes relação de fidelidade balizada na plena utilização dos produtos e serviços disponibilizados pelo Banco. Como exemplo, pode-se destacar a negociação de aplicação financeira de recursos próprios vinculados a projetos de investimentos, assegurando, além da captação propriamente dita, maior solidez na concessão do crédito.

l) Resultado Operacional

A definição da meta de Resultado Operacional é uma decorrência das metas estabelecidas para as demais variáveis referentes aos negócios do Banco, que causam impactos financeiros, de modo que o não cumprimento dessas metas repercute diretamente no cálculo final do realizado da referida variável. Assim, a apuração do Resultado Operacional dar-se-á a partir da avaliação dos resultados obtidos nas diversas aplicações efetuadas pelas agências, deduzindo-se os seus respectivos custos operacionais.

Em 2008, verificou-se um alcance de 88,8% da meta. Dentre os fatores que influenciaram no desempenho obtido pelas agências nessa variável, vale destacar:

- a) Risco de Crédito: esperava-se um efeito negativo da ordem de R\$ 203,9 milhões e, no entanto, o efeito foi de R\$ 263,8 milhões;
- b) Receitas de Prestação de Serviços: o total da arrecadação de tarifas incidentes sobre os produtos da área comercial acrescido da remuneração dos Fundos de Investimento ficou em 63% do valor esperado em 2008. Isso fez com que as receitas realizadas fossem R\$ 25,9 milhões inferiores ao esperado.

Percebe-se, portanto, que a performance abaixo do esperado ocorreu basicamente em função dos novos aprovisionamentos e do baixo desempenho na variável Receita de Prestação de Serviços da Área Comercial. Registre-se, ainda, a baixa performance obtida pelas unidades na variável PRONAF, cujo desempenho ficou em 56% do valor orçado.

m) Eficiência Operacional

A variável mede a capacidade de geração de margem para cobertura das deslizes administrativos totais.

Na posição acumulada no ano de 2008, esse índice ficou em 2,8%, situando-se acima dos 2,5% estipulados como mínimo requerido para essa variável no total do Banco. No entanto, vale ressaltar que se o desempenho esperado para a variável Resultado Operacional tivesse sido alcançado, isso refletiria uma Eficiência Operacional da ordem de 3,1%.

n) Regularização de Dívidas

Até o final do exercício de 2008, foram regularizadas operações de crédito em situação de inadimplência que totalizaram o montante de R\$ 1,11 bilhão, atingindo 111% da meta estabelecida para a variável.

Esse desempenho é resultante de ações adotadas pelo Banco para reduzir a inadimplência, destacando-se:

- Incremento de atividades específicas para recuperação dos créditos inadimplidos, focadas naqueles com valores mais expressivos, como também nos que estavam passíveis do procedimento de cobrança judicial;
- Criação de um grupo de trabalho com o conseqüente desenvolvimento de campanha de divulgação da Medida Provisória nº 432 (atual Lei 11.775/2008), para identificação das operações enquadráveis no referido instrumento de renegociação e orientação às unidades visando buscar o máximo de regularização dessas operações.

o) Recuperação de Crédito em Espécie

A variável representa a qualidade na gestão dos créditos em atraso, refletindo o resultado do esforço das Agências e das Unidades de Recuperação de Crédito, para o recebimento máximo de valores em espécie, objetivando melhorar o resultado financeiro do Banco e minimizar os riscos, nos casos de prorrogações/composições das operações irregulares.

O esforço desenvolvido pelas unidades no que concerne à recuperação de crédito em espécie resultou no recebimento do montante de R\$ 267,5 milhões, representando 107% da meta estabelecida para 2008.

As 10 Unidades de Recuperação de Crédito proporcionaram a recuperação do valor de R\$ 120 milhões, representando 44,8% do valor total realizado.

Algumas ações foram determinantes para o alcance desses resultados, dentre as quais destacam-se:

- a) Priorização na negociação em blocos de operações que contribuíram para melhores resultados com regularização que proporcionaram maior impacto;
- b) Busca dos melhores procedimentos de renegociação em cada especificidade da fonte de recursos utilizada;
- c) Divulgação de normativos contendo condições e instrumentos para regularização de dívidas;
- d) Priorização da regularização de operações com enquadramento em instrumentos legais.

p) Qualidade do Ativo das Operações exceto PRONAF

A variável mede qual a representação das carteiras de crédito ativas com baixo risco de inadimplência em relação ao total de créditos ativos. Para tanto, considera-se de baixo risco as operações em situação normal e as vencidas até 14 dias que estejam fora de carência. Neste contexto, entende-se como fora de carência qualquer operação que se encontre em fase de reembolso, podendo ser tanto de acessórios quanto de principal.

Em dezembro/2008, atingiu-se um percentual de Qualidade do Ativo total de 86,59% para uma meta de 83,44%. Apesar de haver apresentado resultado satisfatório nessa variável, que ficou 3,15 pontos percentuais acima do esperado, chamamos a atenção para algumas particularidades:

- No acompanhamento por Superintendência Estadual, a Superintendência de Alagoas apresentou um índice de 78,01%, ficando 0,33 ponto percentual abaixo da meta;
- No resultado por categoria de cliente, o grupo Grande e Médio apresentou índice de 94,45%, ficando pouco abaixo do esperado que era 94,49%;
- Na visão produtos, todos os indicadores de Qualidade do Ativo ficaram acima da meta estabelecida.

O bom desempenho global nessa variável deve-se ao fato de que os créditos normais ou em atraso até 14 dias tiveram um crescimento de 92,33% em relação a dezembro/2007, enquanto os valores em atraso acima de 14 dias subiram somente 16,78% no mesmo período. Isso indica que, nesse intervalo, a maior parte do volume de operações de crédito, que saiu de carência, o fez com os devidos pagamentos e passaram a compor a base do crédito normal.

q) Qualidade do Ativo das Operações do PRONAF

A variável está caracterizada pela representação das carteiras de crédito ativas do PRONAF, de acordo com níveis de risco de inadimplência, em relação ao total de créditos ativos, considerando-se apenas os créditos em fase de reembolsos.

Com vistas à adoção de uma metodologia que exija da unidade, com menor Índice de Qualidade do Ativo, uma meta relativamente maior, optou-se por estabelecer um acréscimo ao índice de dezembro de 2007, correspondente à aplicação do percentual de 20% em relação ao complemento que resta para o atingimento de 100%.

Em 2008, o Banco atingiu um índice de 50,34% em Qualidade do Ativo das Operações do Pronaf. A variável ficou 5,96 pontos percentuais acima do esperado (44,38%).

r) Agroamigo – Inadimplência

Em continuidade ao processo de expansão do atendimento aos agricultores familiares, mediante concessão de microcrédito produtivo e orientado, no âmbito do PRONAF “B”, o BNB ampliou seu Programa de Microcrédito Rural – Agroamigo, atingindo, em 2008, 1.270 municípios da região Nordeste. Tal programa conta com os seguintes objetivos específicos:

- Atender aos agricultores familiares do grupo B na sua própria comunidade, por meio dos assessores de crédito que são contratados junto ao Instituto Nordeste Cidadania – OSCIP parceira da operacionalização do programa. A metodologia prevê a realização de visitas de acompanhamento aos clientes, e o crédito orientado e acompanhado, com o objetivo de verificar o andamento de suas atividades;
- Garantia de maior agilidade no processo de concessão do crédito;
- Realização de atendimento aos agricultores familiares com serviços de microfinanças;
- Ampliação do grau de proximidade com clientes da área rural;
- Sistematização de visitas, com realização de orientação técnica e acompanhamento do crédito concedido; e
- Melhor qualificação do crédito no âmbito do Pronaf Grupo B.

Em 2008, ficou estabelecida como variável para o Agroamigo a melhoria da inadimplência. A meta estabelecia um teto tolerável de 4%, tendo 2% como parâmetro para pontuação máxima (100%). Como é percebido pela leitura do quadro 25, o Banco apresentou um índice de inadimplência de 4,69%, cerca de 17,25% acima da meta tolerável estabelecida. Em relação ao índice apresentado em 2007 (4,85%), houve uma redução de 3,34%.

A inadimplência do AGROAMIGO no final de 2008 não se comportou no percentual máximo tolerável (4%), em virtude de alguns fatores, dos quais destaca-se a ocorrência de irregularidades climáticas verificadas em diversos municípios inseridos na área de atuação do BNB, fato que descapitalizou os agricultores familiares, impossibilitando-os de honrar seus compromissos. Diante da comprovada diminuição de renda do setor primário, o Governo Federal adotou, por meio da MP 432, posteriormente convertida na Lei 11.775, medidas de estímulo à liquidação ou renegociação de dívidas de operações de crédito rural, nas quais se enquadrava o PRONAF e, consequentemente, o AGROAMIGO.

A Lei 11.775 permitia o pagamento da parcela mínima, para efeito de renegociação, até o final de dezembro de 2008. Muitos agricultores, alegando não disporem do valor mínimo exigido, deixaram para formalizar a renegociação próxima ao final do ano, na expectativa de levantar a quantia necessária. Ocorre que, próximo ao término do prazo para renegociação, houve divulgações informais de que o prazo final de formalização seria prorrogado e que seriam adicionadas novas benesses para os mutuários. Registre-se que, de fato, essa data foi prorrogada para 31 de março de 2009, mantendo as mesmas condições

previstas anteriormente. Esses fatos motivaram uma quantidade considerável de agricultores a deixarem para renegociar suas dívidas somente em 2009, permanecendo, portanto, inadimplentes no exercício de 2008, o que impossibilitou a redução da inadimplência para o nível esperado.

s) Receitas de Prestação de Serviços da Área Comercial

A variável visa contribuir para o cumprimento da meta do objetivo estratégico “14 - Obter Receitas de Negócios com a Área Comercial na Razão de 20% das Despesas Administrativas”.

A meta estabelecida para a variável foi programada com base na previsão de negócios da área comercial e câmbio, seguridade e tarifas, decorrentes de outros produtos e serviços, além de rendas previstas com a administração de fundos de investimento. Embora não se tenha atingido a meta prevista para 2008, observa-se uma evolução de 18,68% em relação a 2007 (R\$ 37,15 milhões).

t) Negócios de Mercado de Capitais

A variável representa o esforço desenvolvido pelas agências extra-regionais na prospecção, distribuição e encarteiramento de operações no âmbito do Mercado de Capitais. No perfil das mencionadas unidades, está também incluída a responsabilidade por manter relacionamento com instituições financeiras, investidores potenciais e empresas que possam gerar negócios no mercado de capitais.

Em que pese à vinculação da variável com as agências extra-regionais, sua meta global, de R\$ 500 milhões, diz respeito a todos os negócios do gênero contratados no Banco do Nordeste no ano de 2008. Nesse sentido, foram realizados negócios que totalizaram o montante de R\$ 604,1 milhões, ultrapassando, portanto, a meta definida. Desse total, R\$ 175.000 mil foram gerados pelas agências extra-regionais.

u) Qualidade dos Processos Analisados pelos Controles Internos

A variável em destaque se constitui em um valioso instrumento de avaliação da qualidade dos processos de crédito sob condução e responsabilidade das Unidades Operadoras, mediante monitoração na observação aos aspectos legais e normativos de maior relevância quanto ao nível de exposição aos riscos operacionais.

O Índice Médio de Conformidade, que retrata a observância das políticas e os normativos do Banco por parte das unidades operadoras na elaboração dos cadastros de clientes e concessão dos créditos, indica uma assimilação gradativa da cultura de controle junto à Rede Operacional.

Com uma meta estabelecida para as agências de uma conformidade mínima de 85% por processo analisado, o Banco encerrou 2008, com um indicador de 84%. Embora

não se tenha conseguido cumprir a meta estabelecida, houve um incremento de 6,3% em relação a 2007, cujo índice foi de 79%.

No decorrer de 2008, o Banco direcionou esforços para o treinamento nas unidades que vinham apresentando indicadores de conformidade aquém do esperado, com o objetivo de elevar os índices médios de conformidade das análises. O efeito desse trabalho pode ser percebido no segundo semestre do ano, atingindo no mês de dezembro/2008, por exemplo, o índice médio de conformidade das propostas de crédito de 95,18%.

Registre-se, ainda, que as atividades de implementação das Centrais de Retaguarda Operacional de Agências geraram, no primeiro momento, queda nos indicadores em razão das transferências dos profissionais envolvidos com as atividades de instrução de processo de crédito durante o período de transição e, que, posteriormente, o modelo implantado favoreceu a condução dos processos com a melhoria significativa na qualidade dos indicadores de desempenho vinculados à Variável.

v) Formação e Sucessão de Gestores

A meta prevista para a variável, correspondente a 30% do quadro de gestores do Banco, o que equivale a 340 funcionários, foi cumprida, posto que os valores realizados equivalem a 38% desse quadro, ou seja, 473 funcionários formados no Programa de Formação e Sucessão nos cursos presenciais: Programa de Desenvolvimento Gerencial e Ritos de Passagem.

Com relação às oportunidades de cursos a distância, os participantes do Programa concluíram 2.253 cursos da MindQuest.

2.4.3.1.3 Programa de Ação do Crediamigo

O Grupo Crediamigo é avaliado em função do desempenho das Unidades do Crediamigo e das Gerências Regionais do Crediamigo, funcionando estas com o mesmo modelo de avaliação das superintendências estaduais, ou seja, o resultado das Gerências Regionais decorre das metas e resultados das variáveis constantes do Programa de Ação das Unidades do Crediamigo. Em 2008, o Grupo Crediamigo foi avaliado pelas seguintes variáveis:

Quadros 26 – Variáveis e Metas das Unidades do Crediamigo e Gerências Regionais

PROGRAMA DE AÇÃO 2008 – CREDIAMIGO			
PERSPECTIVA	VARIÁVEL	INDICADOR DE AVALIAÇÃO	
		TIPO	FORMA DE CÁLCULO
Mercado	Incremento de Mercado	Eficácia	Incremento de Clientes Ativos Realizados / Meta de Incremento de Clientes Ativos
	Limite de Evasão (1)	Eficácia	Meta de Limite de Evasão / { 1 - [(

PROGRAMA DE AÇÃO 2008 – CREDIAMIGO			
PERSPECTIVA	VARIÁVEL	INDICADOR DE AVALIAÇÃO	
		TIPO	FORMA DE CÁLCULO
			Período) / (Nº Clientes Ativos do Início do Período + Nº de Clientes Novos do Período)]}
Financeira	Despesas Administrativas sobre Carteira Ativa Média (2)	Eficiência	$[1/(\text{Despesas Administrativas Realizadas}/\text{Carteira Ativa Média Realizada})] / \text{Meta de Despesas no Período}$
	Incremento de Carteira Ativa	Eficácia	$[\text{Carteira Ativa Realizada no Período} (-) \text{Carteira Ativa Realizada no Período do Ano Anterior}] / \text{Meta de Incremento de Carteira Ativa}$
	Limite de Carteira de Risco (3)	Eficiência	$[(\text{Parâmetro de Ajuste}) - (\text{Carteira em Risco}/\text{Carteira Ativa Média})] / \text{Meta de Limite de Risco}$
	Limite de Perda (4)	Eficiência	$[(\text{Parâmetro de Ajuste}) - (\text{Fluxo em Perda}/\text{Carteira Ativa Média})] / \text{Meta de Limite de Perda}$
	Produtividade de Cliente por Assessor	Eficiência	$[(\text{Média diária do Nº de Clientes Ativos} / \text{Média diária do Nº de Assessores com Clientes Ativos})] / \text{Meta de Produtividade por Assessor}$
	Retorno Sobre Carteira Ativa Média (1)	Eficiência	$[(\text{Lucro Líquido Realizado}/\text{Carteira Ativa Média})] / \text{Meta de Retorno no Período}$
Processos	Processos Internos	Eficácia	Nota Monitoração Realizada / Meta de Nota de Monitoração

- (1) A meta é proporcional ao mês em que a variável é calculada: $(\text{Meta Anual}/12) \times \text{Número de meses do período}$
- (2) A meta é proporcional ao mês em que a variável é calculada: $(\text{Meta Mensal} \times 12) / \text{Número de meses do período}$
- (3) Parâmetro de Ajuste: Unidade de capital: 0,04; Unidade de pequeno, médio e grande porte: 0,03
- (4) Parâmetro de Ajuste: Unidade de capital: 0,03; Unidade de pequeno, médio e grande porte: 0,02
- (5) A variável possui efeito redutor de até 5 pontos

2.4.3.1.4 Resultado Global do Crediamigo em 2008

Refletindo as prioridades definidas no Programa Estratégico para 2008, consubstanciado no objetivo estratégico “Ampliar a participação no mercado elegível de microempreendedores urbanos para 25%”, foram definidas as seguintes variáveis, indicadores e metas, com o respectivo resultado ao final do ano.

Quadro 27 – Resultados das Unidades do Crediamigo

RESULTADOS DE 2008 – CREDIAMIGO					
Perspectiva	Variável	Natureza	Meta	Realizado	Indicador (%)
Mercado	Incremento de Mercado	Quantidade – Incremento de Clientes do mercado elegível de microfinanças urbana	70.025	100.438	143%
	Limite de Evasão	Percentual – Evasão máxima admitida de clientes no Programa	15%	19%	79%
Financeira	Despesas Administrativas sobre Carteira Ativa Média (1)	Percentual – Eficiência anual da Carteira Ativa Média	4,17%	4,42%	106%
	Incremento de Carteira Ativa	R\$ Milhões – Incremento de 30% do saldo da Carteira Ativa em relação a dez / 2007	70,4	127,6	181%
	Limite de Carteira de Risco (2)	Percentual – Risco máximo admitido da Carteira Ativa Média	2%	3%	150%
	Limite de Perda (2)	Percentual – Perda máxima admitida da Carteira Ativa Média	2%	2%	100%
	Produtividade de Cliente por Assessor	Quantidade - Clientes por assessor	300	406	135%
	Retorno Sobre Carteira Ativa Média	Percentual – Retorno anual do capital aplicado	12%	15%	125%
Processos	Processos Internos	Nota	8,87	8,0	110%

(1) A fórmula de cálculo foi montada de modo que as metas e os valores realizados sejam apresentados de forma positiva, ou seja, quanto maior o realizado em relação à meta, melhor. Desta feita, a variável Despesa Administrativa passa por um tratamento através da fórmula de cálculo, representando um indicador de eficiência que reflete o esforço da equipe em reduzir os custos.

(2) A unidade ganha pontos nas variáveis Limite de Carteira de Risco e Limite de Perda se trabalhar dentro de um limite aceitável (limite padronizado) previsto na meta. Essas variáveis passam por um tratamento em suas fórmulas de cálculo utilizando-se de parâmetro de ajustes para comparar os percentuais de atingimento da meta e não percentuais de risco ou perda, ou seja, quanto maior o realizado em relação à meta, melhor.

2.4.3.1.5 Programa de Ação das Centrais de Apoio Operacional (CENOPs)

Estão contempladas no Programa de Ação as dez Centrais de Apoio Operacional, localizadas em: Aracaju, Fortaleza, João Pessoa, Maceió, Montes Claros, Natal, Recife, Salvador, São Luís e Teresina. O desempenho global de cada Central será apurado, considerando o somatório dos pontos obtidos em todas as variáveis.

Foram estabelecidas 06 (seis) variáveis, cujos conceitos e pesos estão relacionados a seguir:

Quadro 28 – Variáveis e Metas das CENOPs

PROGRAMA DE AÇÃO 2008 – CENOPs			
PERSPECTIVA	VARIÁVEL	INDICADOR DE AVALIAÇÃO	
		TIPO	FORMA DE CÁLCULO
Competências	Formação e Sucessão de Gestores	Eficácia	Formação de 30% dos sucessores para as funções de gestão das Unidades
Processos	Produtividade do Acompanhamento	Eficácia	{Quantidade de Acompanhamentos Padrão/mês / (Capacidade Operacional da Central em acompanhamento padrão/mês x PP diário/07)} x Peso da variável
	Qualidade do Acompanhamento	Efetividade	{(Qualidade dos laudos medida pelas Agências com atribuição de nota final / número de laudos elaborados) + (Qualidade dos laudos medida pelo Ambiente de Análise e Acompanhamento de Negócios, com atribuição de nota final da amostragem de 2% dos laudos concluídos / número de laudos analisados na amostra) / 2} x Peso da Variável
	Produtividade da Análise	Eficácia	{Quantidade de Acompanhamentos Padrão/mês / (Capacidade Operacional da Central em acompanhamento padrão/mês x 1,45)} x Peso da variável
	Qualidade da Análise de LRC	Efetividade	(Somatório das Notas das Avaliações / N° de Análises Avaliadas) x Peso da Variável
	Qualidade da Análise de LRP	Efetividade	(Somatório das Notas das Avaliações / N° de Análises Avaliadas) x Peso da Variável

2.4.3.1.6 Resultado Global das Centrais de Apoio Operacional (CENOPs)

O Programa de Ação das Centrais de Apoio Operacional apresentou o seguinte resultado em dezembro/2008:

Quadro 29 – Resultados das CENOPs

RESULTADOS DE 2008 - CENOPs					
Perspectiva	Variável	Natureza	Meta	Realiza-lo	Indica-dor (%)
Competência	Formação e Sucessão de Gestores	Quantidade de treinamento - Formação de 30% dos sucessores para as funções de gestão das Unidades	66	56	85%
	Produtividade da Análise	Quantidade – Capacidade de superação da produtividade média da análise por técnico da Central (1,45pp/dia)	39.786	65.378	164%
Processos	Produtividade do Acompanhamento	Quantidade – Capacidade de superação da produtividade média do acompanhamento por técnico da Central (1,35pp/dia)	59.344	67.624	114%
	Qualidade da Análise de LRC	Nota - 100% das abalizes de LRC com nota 10,0 na sua avaliação de qualidade	10	10	100%
	Qualidade da Análise de LRP	Nota - 100% das abalizes de LRP com nota 10,0 na sua avaliação de qualidade	10	10	100%
	Qualidade do Acompanhamento	Nota - 100% dos lados com nota 10,0 na sua avaliação de qualidade	100	95,89	96%

2.4.3.1.7 Programa de Ação das Células de Contencioso e Assessoria Jurídica (CONAJs)

Estão inseridas no Programa de Ação 11 (onze) Células de Contencioso e Assessoria Jurídica, localizadas em: Aracaju, Brasília, Fortaleza, João Pessoa, Maceió, Montes Claros, Natal, Recife, Salvador, São Luís e Teresina. O desempenho global de cada Célula será apurado considerando o somatório dos pontos obtidos em todas as variáveis.

Quadro 30 – Programa de Ação das CONAJs

PROGRAMA DE AÇÃO 2008 – CONAJs			
PERSPECTIVA	VARIÁVEL	INDICADOR DE AVALIAÇÃO	
		TIPO	FORMA DE CÁLCULO
Competências	Formação e Sucessão de Gestores	Eficácia	Formação de 30% dos sucessores para as funções de gestão das Unidades

PROGRAMA DE AÇÃO 2008 – CONAJs			
PERSPECTIVA	VARIÁVEL	INDICADOR DE AVALIAÇÃO	
		TIPO	FORMA DE CÁLCULO
Processos	Conformidade dos Cadastros dos Proc. Jurídicos (CPJs) Acompanhados por Advogados Funcionários	Eficácia	$[(\text{Estoque de CPJs dos Advogados Funcionários} - \text{Posição Atual} (-) \text{ Estoque de CPJs dos Advogados Funcionários} - \text{Ano Anterior}) \times (-1)] / \text{Meta}$
	Monitoramento das Atividades de Advogados Contratados	Eficácia	Quantidade de Súmulas Acatadas / Meta
	Prazo Médio de Ajuizamento de Cobrança Judicial - ACJ	Eficiência	$[(\text{Quantidade de ACJs ajuizadas num prazo de até 15 dias} \times \text{ponderação}) + (\text{Quantidade de ACJs ajuizadas num prazo entre 16 a 30 dias} \times \text{ponderação}) / \text{Quantidade Total de ACJs Ajuizadas}] \times \text{Peso da variável, observado o teto}$

2.4.3.1.8 Resultado Global Programa de Ação das CONAJs

As CONAJs apresentaram o seguinte resultado no Programa de Ação 2008:

Quadro 31 – Resultado Global das CONAJs

RESULTADOS DE 2008 - CONAJs					
Perspectiva	Variável	Natureza	Meta	Realiza- do	Indica- dor (%)
Competência	Formação e Sucessão de Gestores	Qtde. - Formação de 30% dos sucessores para as funções de gestão das Unidades	65	52	80%
Processos	Conformidade dos Cadastros dos Proc. Jurídicos (CPJs) Acompanhados por Advogados Funcionários	Qtde. – Revisão dos CPJs em nome de advogado funcionário	5.453	7.191	132%
	Monitoramento das Atividades de Advogados Contratados	Qtde. – monitoramento dos advogados contratados (realização de, pelo menos, 01 visita a cada profissional)	127	119	94%

	Prazo de Ajuizamento de Cobrança Judicial - ACJ	Qtde. - ACJs ajuizadas no prazo máximo de 30 dias contados a partir da data de liberação pela agência	1.288	1.538	119%
--	---	---	-------	-------	------

2.4.3.1.9 Programa de Ação das Unidades da Direção Geral

O modelo de avaliação de 2008 das Unidades da Direção Geral envolve 46 unidades e contempla as variáveis constantes do Quadro 31, a seguir:

Quadro 32 – Programa de Ação das Unidades da Direção Geral

PROGRAMA DE AÇÃO 2008 – UNIDADES DA DIRGE		
PERSPECTIVA	VARIÁVEL	METAS
Em função do tipo de variável de cada unidade	Gestão de metas e resultados	Distinta para cada Unidade, em função do papel e responsabilidades
Processos	Gestão de projetos	Cumprir 100% das entregas previstas
Competências	Formação e sucessão de gestores	Formação de 30% dos sucessores para as funções de gestão das Unidades

2.4.3.1.10 Resultado Global do Programa de Ação das Unidades da Direção Geral

O Quadro, a seguir, contempla o resultado por cada unidade do Grupo Direção Geral em 2008:

Quadro 33 – Resultado das Unidades da Direção Geral

RESULTADOS DE 2008 – UNIDADES DA DIRGE					
UNIDADE	VARIÁVEL	NATUREZA	DESEMPENHO ANUAL		
			REALIZADO	META	INDICADOR
Amb de análise e acompanhamento de operações de crédito	Desempenho Global das Centrais de Apoio Operacional - CENOPs	Nota – Desempenho global obtido pelas CENOPs	118	100	118%
Amb de auditoria	Auditorias Realizadas em Outros Objetos	Quantidade	47	49	96%
	Auditorias Realizadas nas Agências	Quantidade	95	117	81%
Amb de cadastro CI e NA. serv. Finc. Espec.	Gestão das Despesas com os Órgãos de Proteção ao Crédito (SERASA e SPC)	Percentual de redução de despesas	24,92%	3%	831%
Amb. de Comunicação Social	Impacto das Ações de Assessoria de Imprensa	Centímetros de Coluna (cm.col.)	309.607	220.000	141%
	Pesquisa de	Quantidade	2	4	50%

RESULTADOS DE 2008 – UNIDADES DA DIRGE					
UNIDADE	VARIÁVEL	NATUREZA	DESEMPENHO ANUAL		
			REALIZADO	META	INDICADOR
	Comunicação Interna				
Amb. de Contabilidade	Balancete Patrimonial - Remessa ao Banco Central no Prazo	Quantidade	10	12	83%
	Conciliação das Rubricas Contábeis do SIEG/SIAC	Percentual	100%	100%	100%
Amb. de Controladoria	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	Percentual	26,2	12,5%	193%
	Gestão de Projetos	Quantidade de Entregas	6	6	100%
Amb. de Controle de Operações de Crédito	Atendimento às Demandas do SIAC no Prazo	Quantidade	885	1.025	86%
	Informações Encaminhadas ao RECOR	Quantidade registros aceitos	348.041	349.175	100%
	Ressarcimento de Bônus e Rebates	R\$ Milhões	35,23	35,33	100%
Amb. de Controles Internos	Prazo Médio de Análise de Conformidade	Percentual	5,27	5	95%
	Qualidade dos Processos Analisados pelos Controles Internos	Quantidade	15.027	17.851	84%
	Índice de Conformidade das Propostas Analisadas pelos Controles Internos	Índice	90,60%	92%	98%
Amb. de Desenvolvimento Organizacional	Consultoria Integrada	Quantidade	157	40	393%
	Mapeamento de Processos	Quantidade	21	15	140%
	Gestão de Projetos	Quantidade de Entregas	41	46	89%
Amb. de Desenvolvimento Territorial	FNE - Aplicações no Semiárido (Efetividade)	Percentual	35,3%	50%	70,6%
	Financiamento ao Desenvolvimento Territorial (Efetividade)	R\$ Milhões	875,7	630,3	139%
	Gestão de Projetos	Quantidade de Entregas	11	13	85%
Amb. de Educação Corporativa	Democratização das Oportunidades de Treinamento	Percentual	92%	90%	102%
	Formação e Sucessão	Quantidade de	954	740	129%

RESULTADOS DE 2008 – UNIDADES DA DIRGE					
UNIDADE	VARIÁVEL	NATUREZA	DESEMPENHO ANUAL		
			REALIZADO	META	INDICADOR
	de Gestores	Eventos de Formação			
	Oportunidades de Treinamentos Geradas	Quantidade	25.006	26.000	96%
	Gestão de Projetos	Quantidade de Entregas	36	36	100%
Amb. Gestão de Demandas e Relacionamento	IDT - Índice de Desempenho Tecnológico	Nota	94,66	100,00	95%
Amb. de Estudos, Pesquisas e Avaliação	Atendimento às Demandas no Prazo	Quantidade	303	303	100%
	Produção Científica	Quantidade	300	300	100%
	Gestão de Projetos	Quantidade de Entregas	48	48	100%
Amb. de Fundos Cient., Tec. e de Desenvolvimento	Atendimento às Demandas no Prazo.	Quantidade	4	4	100%
Amb. de Gerenciamento do Pronaf e programas de Crédito Fundiário	Agroamigo - Inadimplência	Reduzir a inadimplência no âmbito do Agroamigo para 2%, sendo a inadimplência máxima tolerável de até 4,0%.	4,69	2	43%
	PRONAF	R\$ Milhões	739,7	1.330	56%
	Qualidade do Ativo das Operações do PRONAF (Efetividade)	Índice - Elevar a qualidade do ativo do PRONAF em dez / 2008, representando uma redução de 20% do volume total do crédito com potencial de perda em relação a dez / 2007	19,87	13,91	143%
Amb. de Gestão da Cultura	Atendimento às Demandas Solicitadas às Bibliotecas dos CCBNB	Quantidade	186.266	166.000	112%
	Cumprimento do Orçamento dos Centros Culturais do BNB - CCBNB	R\$ Milhões	2,7	2,96	109%
	Frequência de Público dos CCBNB	Quantidade	895.945	890.000	101%
	Absenteísmo	Percentual	2,50%	2,27%	91%

RESULTADOS DE 2008 – UNIDADES DA DIRGE					
UNIDADE	VARIÁVEL	NATUREZA	DESEMPENHO ANUAL		
			REALIZADO	META	INDICADOR
Amb. de Gestão de Pessoas	Absenteísmo	Percentual	2,50%	2,27%	91%
	Suprimento de Funções da Área Negocial	Percentual	79%	70%	113%
Amb. de Gestão de Riscos	Comportamento da Classificação dos Modelos de Risco de Crédito	Percentual	95,34%	70%	136%
	Gerenciamento de Medidas Mitigadoras de Risco Operacional	Quantidade	60	60	100%
	Redução de Impacto no Aprovisionamento de Operações de Crédito	Percentual	98,19%	85%	116%
Amb. de Gestão do Patrimônio	Desfazimento de Bens Não de Uso Próprio	Percentual	68%	53%	128%
	Execução de Obras de Engenharia em Unidades do Banco	Quantidade	34	30	113%
Amb. de Gestão dos Serviços de Logística	Tempo Médio de Conclusão de Processos Licitatórios (TMC)	Quantidade de Dias	68	70	103%
Amb. de Gestão Tributária	Recolhimento de Tributos Federais de Terceiros	R\$ Milhões	128,98	129,24	100%
	Recolhimento de Tributos Federais Próprios Incidentes sobre Receitas e Lucros	R\$ Milhões	224,79	224,79	100%
	Regularidade Fiscal Junto a RFB/PGFN	Quantidade de Dias	366	366	100%
	Atendimento às Consultas Tributárias	Quantidade	124	124	100%
Amb. de infraestrutura de Tecnologia	Disponibilidade da Rede	Percentual	99,77%	99,60%	100%
	Disponibilidade de Servidores Críticos	Percentual	99,71%	99,80%	100%
	Nível de Atendimento do Processamento de Sistemas Críticos	Percentual	97,52%	98%	100%
Amb. de Marketing	Pesquisa de Marketing	Quantidade	4	4	100%
	Gestão de Projetos	Quantidade de Entregas	30	30	100%
Amb. de Mercado de Capitais	Operações de Mercado de Capitais	Quantidade	5	4	125%
	Negócios de Mercado de Capitais	R\$ Milhões	629,1	500,0	126%

RESULTADOS DE 2008 – UNIDADES DA DIRGE					
UNIDADE	VARIÁVEL	NATUREZA	DESEMPENHO ANUAL		
			REALIZADO	META	INDICADOR
Amb. de Microfinanças	Desempenho Global do Crediamigo	Nota – desempenho obtido pelas unidades do Crediamigo	129,10	100,00	129%
	Margem Financeira do Crediamigo	Percentual	36,28	34,00	107%
	Gestão de Projetos	Quantidade de Entregas	10	11	91%
Amb. de Negócios empresariais e de atração de investimentos	IDN - Índice de Desempenho dos Negócios	Nota pelo desempenho obtido nas variáveis de negócios	140,06	100,00	140%
	Qualidade do Ativo da Carteira de Clientes de Médio e Grande Porte	Índice	1,33	1,38	96%
Amb. de Negócios com MPes e pessoas físicas	IDN - Índice de Desempenho dos Negócios	Nota pelo desempenho obtido nas variáveis de negócios	140,06	100,00	140%
	Qualidade do Ativo da Carteira de Clientes Pessoas Físicas e MPes	Índice	20,59	9,62	214%
Amb. de Negócios estruturados e com o Setor Público	IDN - Índice de Desempenho dos Negócios	Nota pelo desempenho obtido nas variáveis de negócios	140,06	100,00	140%
Amb. de Operações de Câmbio	Margem Financeira da Carteira de Câmbio	Percentual	3,42	2,47	138%
	Câmbio	R\$ Milhões – Saldo Médio devedor	334,4	340,0	98%
	Qualidade do Ativo da Carteira de Câmbio	Índice	4,93	3,01	164%
Amb. de Operações Financeiras	Captação de Recursos	Reais Milhões - Saldo Médio Ponderado	3.072,5	2.820,2	109%
	Resultado das Operações de Tesouraria	Percentual – em relação Taxa média SELIC	13,66%	13,57%	101%
Amb de Planejamento	Alinhamento Estratégico	Quantidade de funcionários que participaram de algum treinamento para alinhamento estratégico	1.985	1.718	116%
	IDC - Índice de Desempenho Corporativo	Nota - somatório dos pontos obtidos no Programa de Ação das Superintendências Estaduais	137,06	100,00	137%
Amb de Políticas Públicas	Integração de Políticas e Programas	Quantidade de programas	5	8	63%

RESULTADOS DE 2008 – UNIDADES DA DIRGE					
UNIDADE	VARIÁVEL	NATUREZA	DESEMPENHO ANUAL		
			REALIZADO	META	INDICADOR
	Governamentais Políticas e Programas de Financiamento	Quantidade	19	8	238%
Amb. de Produtos de Crédito Especializado e Comercial	Crédito Especializado	R\$ Milhões - Valor Contratado	6.762,5	5.767,3	117%
	Qualidade do Ativo do Crédito Especializado, Exceto Pronaf	Índice	5,70	4,20	136%
	Crédito COMERCIAL	R\$ Milhões -Saldo Médio devedor	1.375,6	1.000,0	137,5%
	Qualidade do Ativo da Carteira de Crédito Comercial	Índice	11,04	3,35	330%
	Margem Financeira da Carteira de Crédito Comercial	Percentual	6,39	11,48	56%
Amb. de Produtos e Serviços Bancários	Captação de Recursos	R\$ Milhões - Saldo Médio Ponderado	3.072,5	2.820,2	109%
	Tarifas de Prestação de Serviços	R\$ Milhões	37,5	64,9	57,78%
Amb. de Recuperação de Crédito	Recuperação de Crédito em Espécie	R\$ Milhões	267,6	250,0	107%
	Regularização de Dívidas	R\$ Milhões	1.111,5	1.000,0	111%
Amb. de Responsabilidade Socioambiental	Apoio e Patrocínio em Projetos Socioambientais	Quantidade - pessoas beneficiadas	5.941	3.000	198%
	Coleta Seletiva Solidária	Percentual de unidades implantadas	67,39%	40%	168%
	Conscientização em Responsabilidade Socioambiental	Quantidade de treinamentos	2.216	1.000	222%
Amb. de Segurança Corporativa	Incidentes de Segurança Bancária no Sistema de Alarme e de DVR	Quantidade média de incidentes	2,7	2,3	85%
	Nível de Segurança da Informação em Estações de Trabalho do Banco	Percentual	75,29%	80%	94%
Amb. de Sistemas de Informação	Demandas Atendidas dentro do Prazo - Ambiente de Sistemas da Informação	Percentual	82%	80%	103%
	Demandas para Correção de Defeitos -	Percentual	18%	14%	77%

RESULTADOS DE 2008 – UNIDADES DA DIRGE					
UNIDADE	VARIÁVEL	NATUREZA	DESEMPENHO ANUAL		
			REALIZADO	META	INDICADOR
	Ambiente de Sistemas da Informação				
	Gestão de Projetos	Quantidade de Entregas	11	12	92%
Amb. Jurídico de Consultoria	Realização de Ciclo de Palestras e Orientações Técnicas Corporativas	Quantidade	6	4	150%
	Prazo Médio de Resposta de Assessoria e Consultoria	Quantidade de Dias	26	120	462%
	Conformidade dos Cadastros dos Processos Jurídicos (CPJ's) acompanhados por Advogados Funcionários	Quantidade	53	53	100%
	Prazo de Ajuizamento de Cobrança Judicial – ACJ	Quantidade	1.538	1.288	119%
Amb. Jurídico de Contencioso	Conformidade dos Cadastros dos Processos Jurídicos (CPJ's) acompanhados por Advogados Funcionários	Quantidade	7.191	5.453	132%
	Monitoramento das Atividades de Advogados Contratados	Quantidade de visitas ao advogado Contratado	119	127	94%
	Realização de Ciclo de Palestras e Orientações Técnicas Corporativas	Quantidade	6	4	150%
Amb. Jurídico de Coordenação e Controle	Prazo Médio de Resposta de Assessoria e Consultoria	Quantidade de Dias	26	120	462%
	Conformidade dos Cadastros dos Processos Jurídicos (CPJ's) Acompanhados por Advogados Funcionários	Quantidade	53	53	100%
	Prazo de Ajuizamento de Cobrança judicial (ACJ)	Quantidade de Demandas	1.538	1.288	119%
	Monitoramento das Atividades de	Quantidade - Visitas ao advogado	119	127	94%

RESULTADOS DE 2008 – UNIDADES DA DIRGE					
UNIDADE	VARIÁVEL	NATUREZA	DESEMPENHO ANUAL		
			REALIZADO	META	INDICADOR
	Advogados Contratados	contratado			
	Conformidade dos Cadastros dos Processos Jurídicos (CPJ's) Acompanhados por Advogados Funcionários	Quantidade	7.191	5.453	132%
Área de Gestão de Recursos de Terceiros	Captação de Recursos	R\$ Milhões - Saldo Médio Captado Ponderado	3.072,5	2.820,2	109%
	Leilões do Finor	Quantidade	6	6	100%
	Taxa de Administração de Fundos de Investimento	R\$ Milhões	6,6	5,9	112%
Central de orientação ao cliente interno	Atendimento às Demandas - 1º Nível - Cliente Interno	Percentual	51%	50%	102%
	Atendimento às Demandas - 2º Nível - Cliente Interno	Minutos	519,83	720	139%
Central operacional para o Setor Público	Desembolso de Recursos do PRODETUR/NE II	Dólar – US\$ Milhões	47,95	50,0	95,9%
Cliente Consulta	Atendimento às Demandas - 1º Nível - Cliente Consulta	Percentual	92,70%	80%	116%
	Tempo Médio de Atendimento Telefônico - Demandas de 1º Nível - Cliente Consulta	Segundos	2.223	2.520	113%
Ouvidoria	Atendimento das Demandas no Prazo Regulamentar	Quantidade	100%	100%	100%
	Tempo Médio de Atendimento das Demandas - Ouvidoria	Quantidade de Dias	6,04	7	116%

2.4.4 Gestão Econômica – Financeira

2.4.4.1. Ativos Totais

Ao término de 2008, os ativos globais do Banco do Nordeste apresentaram um acréscimo de 14,4% em relação ao final de 2007 (Tabela 5). Esse crescimento foi proporcionado, preponderantemente, por novas captações de depósitos a prazo, pelo ingresso de recursos do FNE e pela apropriação de receitas geradas pelos ativos. As operações de crédito sofreram acréscimo de 55% com destaque para aquisição de créditos consignados, cujo saldo em 31.12.2008 é de R\$ 708,6 milhões (em 31/12/2007, não existiam no Banco operações dessa natureza), e para o acréscimo de operações de crédito de curto prazo no montante de R\$ 713 milhões (R\$ 1.169 milhões em 31/12/2008 contra R\$ 456 milhões em 31/12/2007). As disponibilidades, aplicações interfinanceiras e títulos e valores mobiliários, em seu conjunto, no entanto, apresentaram um decréscimo de 2% (R\$ 8.644,6 milhões em 31/12/2008, contra R\$ 8.810,6 milhões em 31/12/2007).

Os saldos totais de ativos do FNE cresceram 15,8% ao longo de 2008, por conta, principalmente, do aumento de ingressos de recursos oriundos do Tesouro Nacional. Em 2008, ingressaram no patrimônio do FNE recursos provenientes do Tesouro em um montante de R\$ 3.931 milhões, contra R\$ 3.216 milhões em 2007. Quando são comparadas as posições de 31.12.2008 e 31.12.2007, percebe-se um acréscimo de 18,4% nos saldos de aplicações em operações de crédito do FNE (antes de retificados por provisões) e de 29,5% nos saldos de provisões para créditos de liquidação duvidosa. O acréscimo nas provisões foi consequência, principalmente, da necessidade de aprovisionar valores de operações renegociadas pelas Leis N^o. 11.322, de 13/07/2006, e N^o 11.775, de 17/09/2008.

Destaca-se, também, a recuperação em 2008, para o ativo do Fundo, de um volume de R\$ 276,5 milhões (contra R\$ 435,98 milhões no ano de 2007) relativo a créditos anteriormente baixados como “Prejuízos”, dentre estes, R\$ 210 milhões recuperados por meio de renegociações no âmbito das Leis 11.322 e 11.775 (contra R\$ 335 milhões em 2007).

Tabela 5- Ativos Globais

Discriminação	R\$ milhões			
	BNB		FNE	
	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2007	31.12.2008
Disponibilidades, ^(*) Aplicações Interfinanceiras e TVM	8.810,6	8.644,6	2.367,4	1.220,2
Recursos Comprometidos com Operações de Crédito	-	-	2.085,2	3.367,2
Relações Interfinanceiras	263,8	200,4	195,5	216,4
Operações de Crédito - Saldo Líquido de Provisões	3.916,2	6.065,3	17.642,0	21.013,5
Outros Créditos - Saldo Líquido de Provisões	940,4	1.070,1	1,1	2,3
Outros Valores e Bens	18,2	12,0	1,6	1,5
Permanente	193,8	184,9	-	-
Total	14.143,1	16.177,2	22.292,7	25.821,0

^(*) Nas disponibilidades do BNB estão incluídos os recursos disponíveis e os comprometidos com operações de crédito do FNE

2.4.4.2 Títulos e Valores Mobiliários

Do valor total alocado em Disponibilidades, Aplicações Interfinanceiras e TVM, R\$ 1,4 bilhão está aplicado em Operações Compromissadas, R\$ 1,3 bilhão em Depósitos Interfinanceiros e R\$ 5,8 bilhões em Títulos e Valores Mobiliários.

A carteira de Títulos e Valores Mobiliários é classificada, quase na sua totalidade, na categoria de Títulos Disponíveis para Venda, com os seguintes objetivos:

- Ä Adequar o fluxo de caixa do BNB às metas de contratação de operações de crédito, tanto do FNE, como de outras fontes, inclusive os créditos da carteira comercial, evitando que o Banco venha a apresentar problemas de liquidez quando da liberação de tais recursos para os mutuários; e
- Ä Proporcionar a flexibilidade necessária para auferir ganhos no mercado financeiro por meio da eventual venda de títulos, contribuindo para o planejamento do resultado financeiro da Instituição.

A carteira de Títulos e Valores Mobiliários, na posição 31.12.2008, corresponde a R\$ 5.806 milhões, apresentando um crescimento de R\$ 677 milhões (13,20%) em relação a 31.12.2007, quando totalizava R\$ 5.129 milhões. A Tabela 6, a seguir, apresenta a composição da carteira de Títulos e Valores Mobiliários.

Tabela 6 - Classificação da Carteira de Títulos

Especificação	R\$ milhões	
	31.12.2007	31.12.2008
TÍTULOS PARA NEGOCIAÇÃO	1	0
Títulos de Renda Fixa	1	0
Letras Financeiras do Tesouro	1	0
TÍTULOS DISPONÍVEIS PARA VENDA	5.100	5.775
Títulos de Renda Fixa	4.753	5.315
Letras Financeiras do Tesouro	4.752	4.842
Debêntures	0	107
Cédulas de Crédito Bancário – CCB	0	62
Notas Promissórias	0	303
Títulos Públicos Federais – Outros	1	1
Cotas de Fundos de Investimento	0	15
Cotas de FIDC	0	15
Títulos de Renda Variável	260	269
Outros Incentivos Fiscais (FINOR)	1	1
Ações de Companhias Abertas	259	268
Títulos Oferecidos em Garantia	87	176
Letras Financeiras do Tesouro	87	176
TÍTULOS MANTIDOS ATÉ O VENCIMENTO	28	31
Títulos de Renda Fixa	28	31
Letras Financeiras do Tesouro	19	0
Notas do Tesouro Nacional (NTN – P)	1	1
Cotas do Fundo de Investimentos Nordeste Empreendedor	8	5
Cotas do Fundo de Investimento CRIATEC	0	2
FIP Nordeste Energia	0	23
CARTEIRA TOTAL	5.129	5.806

A variação de R\$ 677 milhões encontra-se demonstrada na tabela a seguir:

Tabela 7 - Variação no Saldo da Carteira de Títulos

	R\$ milhões
Saldo em 31.12.2007	5.129,0
Rendas	620,0
Resgates no vencimento/Vendas	(424,0)
Compras	477,0
Ajuste a valor de Mercado	4,0
Saldo em 31.12.2008	5.806,0

No ano de 2008, não foram efetuadas reclassificações dos Títulos e Valores Mobiliários entre as categorias acima, assim como não ocorreram alienações de títulos classificados na categoria “Títulos Mantidos até o Vencimento”.

Em atendimento à Circular nº 3068, de 08.11.2002, editada pelo Banco Central, o Banco do Nordeste elaborou fluxo de caixa projetado para fins de classificação da carteira de Títulos e Valores Mobiliários. Esse fluxo de caixa demonstra que há disponibilidade de recursos suficientes para o cumprimento de todas as obrigações e políticas de concessão de créditos sem a necessidade de alienação dos títulos classificados na categoria “Títulos Mantidos Até o Vencimento”. Dessa forma, a Administração do BNB declara que a Instituição tem a capacidade financeira e a intenção de manter os títulos classificados nessa categoria até o vencimento.

Tabela 8- Evolução das Disponibilidades do FNE

Especificação	R\$ milhões	
	2007	2008
Saldos no Início do Período	3.678	4.453
Disponibilidades	1.789	2.368
Recursos Comprometidos com Operações de Crédito	1.889	2.085
Entradas de Recursos	6.170	7.733
Ingressos	3.216	3.931
Remuneração (extramercado)	443	554
Reembolsos de Operações	2.384	3.056
Recebimento de Valores Prejuízo/Atualizações	42	50
Cobertura de Risco pelo BNB	80	126
Cobertura de Operações pelo Proagro	-	10
Outras Receitas/Despesas ⁽¹⁾	6	5
Saídas de Recursos	(5.396)	(7.598)
Conversão de Operações Leis 10.464 e 10.696	(8)	(9)
Liberações de Operações	(4.313)	(6.248)
Taxa de Administração	(542)	(703)
Del-Credere BNB	(300)	(409)
Del-Credere Outras Instituições	(3)	(4)
Remuneração do BNB sobre PRONAF	(66)	(56)
Renegociação de Parcelas Baixadas Ativo - Risco BNB	(32)	(29)
Aquisição de Operações pelo FNE - Lei nº 11.322	(82)	(33)
Reclassificação de Operações para o FNE - Lei 11.775	-	(89)
Dispensa Outras Fontes – Aquisições pelo FNE - Leis 11.322 e 11.775	(46)	(16)
Bônus/Dispensas Operações PJ – Renegociações Lei 11.322 - Parcela de Risco BNB	(5)	(2)
Saldos no Final do Período	4.453	4.587
Disponibilidades	2.368	1.220
Recursos Comprometidos com Op. de Crédito	2.085	3.367

⁽¹⁾ Rebate de principal de operações do FAT/BNDES, despesas de auditoria externa, devolução de encargos de operações Lei 10.696, transferências de operações para o FNE, transferência para o BNB de encargos de inadimplência recebidos, cobertura de operações pelo Incra (Programa da Terra) e por fundos de aval e de risco e Outros.

Ao final de 2008, os saldos das disponibilidades do FNE tiveram uma redução de 48,5% em relação ao final do exercício de 2007, conforme se verifica na Tabela 8. Por outro lado, os recursos comprometidos com Operações de Crédito aumentaram em 61,5%, refletindo o grande volume de operações contratadas ainda em 2008 e cujos desembolsos ocorrerão em 2009.

2.4.4.3 Operações de Crédito Globais

Na Tabela 9, a seguir, demonstra-se a composição da carteira de crédito administrada pelo Banco, por fonte/programa de recursos, ao final dos dois últimos exercícios.

As operações de crédito acrescidas de outras aplicações registradas em rubricas com características de crédito, tais como os adiantamentos sobre contratos de câmbio e créditos concedidos a devedores por compra de valores e bens totalizavam, em 31.12.2008, sem a dedução de provisões, R\$ 28.935 milhões, o que representa um crescimento, no ano, da ordem de 25,8%.

Tabela 9 - Saldos de Aplicações por Fonte/Programa 1

Especificação	R\$ milhões	
	31.12.2007	31.12.2008
FNE (Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste)	18.555	22.196
Recursos Internos (exceto Crediamigo e Poupança BNB)	1.442	3.133
BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento)	568	836
FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador)	712	643
Fundo de Terras/Reforma Agrária	371	457
Poupança BNB	265	381
Crediamigo (utiliza recursos do BIRD, FAT, DIM e Recursos Internos)	245	377
Captações Externas (Câmbio)	255	349
BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social)	389	349
STN (Secretaria do Tesouro Nacional)	79	82
INCRA - Conta Fundiária	63	66
FMM (Fundo da Marinha Mercante)	36	48
FRT (Fundo Rotativo de Terras)	10	10
Outras	10	8
TOTAL	22.999	28.935

¹ Inclui operações de crédito e outras rubricas com características de crédito, tais como adiantamentos sobre contratos de câmbio e créditos concedidos a devedores por compra de valores e bens

A Tabela 10, a seguir, mostra os saldos das operações de crédito por setor, com destaque para o crescimento de 155,1% na carteira de créditos do BNB destinados à indústria, comércio e serviços.

Tabela 10 – Operações de Crédito por Setor

Discriminação	R\$ milhões			
	BNB		FNE	
	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2007	31.12.2008
Operações de Crédito - Saldo	3.916,2	6.065,3	17.642,0	20.780,3
Líquido de Provisões				
.Operações de Crédito	4.193,2	6.389,4	18.555,2	21.962,5
- Indústria, Comércio e Serviços	1.237,6	3.157,4	4.638,1	6.236,0
- Rurais e Agroindustriais	1.808,9	1.754,4	12.201,6	13.440,0
- Infraestrutura e Desenvolvimento	599,1	895,3	1.715,6	2.286,5
- Refinanciamentos	525,3	555,2	-	-
- Outras	22,4	27,3	-	-
.Provisões para Créditos de Liquidação Duvidosa	(277,0)	(324,1)	(913,2)	(1.182,3)
Outros Créditos - Com Características de Concessão de Crédito - Líquido de Provisões	231,7	328,3	-	233,2
.Outros Créditos	250,5	350,0	-	233,2
- À Importação e Exportação	232,2	322,1	-	233,2
- Outras	18,2	27,9	-	-
.Provisões para Créditos de Liquidação Duvidosa	(18,8)	(21,7)	-	-
Total	4.147,9	6.393,7	17.642,0	21.013,5

Os saldos das aplicações em crédito que, em 31.12.2007, representavam 73,4% dos ativos totais administrados pelo BNB (demonstração consolidada BNB e FNE), em 31.12.2008, passaram a representar 79,1% dos ativos consolidados. O setor rural e agroindustrial (com R\$ 15,2 bilhões) representa 55,4% das aplicações de crédito totais de 31.12.2008, enquanto o setor da indústria, comércio e serviços (com R\$ 9,4 bilhões) participava com 34,3%; e o da infraestrutura e desenvolvimento (com R\$ 3,1 bilhões) correspondia a 11,6% das aplicações totais de crédito.

2.4.4.4 Recursos Totais

De 31.12.2007 a 31.12.2008, as obrigações do Banco para com terceiros registraram um acréscimo de 14,7%, conforme a Tabela 11 seguinte.

Tabela 11- Recursos Totais

Especificação	R\$ milhões	
	31.12.2007	31.12.2008
Depósitos à vista	143	171
Depósitos de poupança	728	879
Depósitos a prazo	2.073	2.726
. FAT	550	444
. Finor – Disponibilidades e Reinvestimentos - Lei No. 8.167	396	364
. Outros	1.127	1.918
Depósitos Interfinanceiros e Outros	173	360
Recursos FNE (Disponibilidades + Recursos Comprometidos com Operações de Crédito)	4.454	4.590
Obrigações por Repasses - Moeda Nacional	1.188	1.233
. BNDES e FINAME	660	578
. Outras Instituições	528	655
Obrigações por Repasses - Moeda Estrangeira	653	960
Obrigações por Empréstimos	322	328
Captações no Mercado Aberto	201	301
Obrigações Fiscais e Previdenciárias	560	370
Passivos Contingentes	837	1.072
. FNE	648	817
. Causas Cíveis, Fiscais e Outras	72	78
. Causas Trabalhistas	117	177
Provisões Sociais e Estatutárias	85	127
Pagamentos a Efetuar	1.025	1.129
. Deliberação CVM 371 (Benefícios pós-emprego)	810	896
. Outros	215	233
Outras Obrigações	99	133
Total das obrigações para com terceiros	12.541	14.380
Resultados de Exercícios Futuros	0	0
Patrimônio Líquido	1.602	1.798
TOTAL PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
BNB	14.143	16.178
Recursos FNE (exceto Disponibilidades)	17.840	21.234
TOTAL	31.983	37.412

Em 2008, registrou-se incremento de recursos captados nas modalidades de depósito a prazo, com volume adicional de R\$ 653 milhões; de depósitos interfinanceiros e outros, com R\$ 187 milhões; e de depósitos de poupança, com valor de R\$ 151 milhões.

Os saldos dos depósitos especiais do FAT reduziram-se em 19,2%, em função dos reembolsos efetuados à fonte no exercício de 2008, que totalizaram R\$ 139,6 milhões, enquanto os ingressos durante o ano somaram R\$ 35 milhões.

As obrigações por repasses junto ao BNDES e FINAME tiveram reduções nos saldos da ordem de 12,4%, por conta do cumprimento dos pagamentos regulares efetuados à fonte, os quais, durante o ano de 2008, totalizaram R\$ 144 milhões. A elevação de 24% no saldo das obrigações classificadas na rubrica “Outras Instituições” do grupamento “Obrigações por Repasses – Moeda Nacional” decorre, especialmente, do ingresso de recursos da ordem de R\$ 116 milhões e de pagamentos no valor de R\$ 1,2 milhão, durante o ano de 2008.

A elevação de 47,1% dos saldos das obrigações por repasse em moeda estrangeira resulta, principalmente, da variação acumulada do dólar norte-americano (31,9%) e da UC-BID (39,87%), bem como pelo ingresso de recursos do contrato BID/Prodetur-II, da ordem de R\$ 99 milhões, compensado em parte, pelo reembolso de recursos ao BID em torno de R\$ 62 milhões de principal e R\$ 31 milhões de encargos.

Os saldos de Obrigações Fiscais e Previdenciárias sofreram redução de R\$ 190 milhões, passando de R\$ 560 milhões, em dezembro de 2007, para R\$ 370 milhões, em dezembro de 2008, em razão de:

- Ä Até 30.04.2008, os efeitos tributários incidentes sobre os ajustes pelo valor de mercado dos títulos classificados na categoria "Títulos Disponíveis para Venda" eram registrados considerando a variação (positiva ou negativa) do ajuste no período. O Crédito Tributário e a Provisão Diferida de IR/CSLL apresentavam seus saldos de forma sempre acumulada para um mesmo título;
- Ä A partir de 31.05.2008, os efeitos tributários passaram a ser registrados sobre o valor do ajuste total atualizado e não somente sobre a variação do período, procedendo-se o estorno dos registros anteriores. Dessa forma, permitiu-se a evidenciação contábil do saldo de uma Provisão Diferida de IR/CSLL diante de um ajuste positivo e, por outro lado, do saldo de Crédito Tributário de IR/CSLL, para o caso de ajuste negativo;
- Ä Essa mudança de critério provocou um ajuste no saldo das contas de "Provisão para Imposto de Renda Diferido" e "Créditos Tributários de Impostos e Contribuições", no montante de R\$ 192.185 mil e R\$ 213.032 mil, respectivamente, em contrapartida à adequada conta do Patrimônio Líquido, em 31.05.2008;
- Ä Adequação do saldo de Provisão para Riscos Fiscais de Impostos e Contribuições (Outras Obrigações-Diversas) à classificação da contingência, como remota, correspondente aos valores compensados do Imposto de Renda e Contribuição Social, em decorrência do expurgo inflacionário (Plano Verão), relativamente ao ano-calendário de 1998.

De janeiro a dezembro de 2008, houve a constituição líquida de provisões para passivos contingentes do FNE, no valor de R\$ 234 milhões. Os saldos dos passivos da espécie tiveram um incremento de 28% quando são comparadas as posições de 31.12.2008 e 31.12.2007.

O aumento de 10,7% nos saldos de pagamentos a efetuar decorrentes de benefícios pós-emprego no âmbito da Deliberação CVM N°. 371 (R\$ 810 milhões, em 31.12.2007, e R\$ 896 milhões, em 31.12.2008) está relacionado à constituição, em 2008, de provisões no montante de R\$ 86 milhões, sendo R\$ 49 milhões de despesas correntes (R\$ 18 milhões relativas a Capef e R\$ 31 milhões à Camed) e R\$ 37 milhões de despesas de provisões diferidas (R\$ 27 milhões relativas à Capef e R\$ 10 milhões à Camed).

2.4.4.5 Patrimônio Líquido

O Banco do Nordeste apresentou, em 31.12.2008, um Patrimônio Líquido de R\$ 1.797,5 milhões (R\$ 1.602,5 milhões, em 31.12.2007). A variação no Patrimônio Líquido é apresentada na Tabela 12, a seguir:

Tabela 12 – Evolução do Patrimônio Líquido

	R\$ milhões
Patrimônio Líquido em 31.12.2007	1.602,5
Lucro Líquido de 2008	421,0
Ajustes de Avaliação Patrimonial	(3,2)
Atualização de Títulos Patrimoniais	0,1
Realização de Reserva/Encargos Tributários	(2,4)
Distribuição de Dividendos	(120,3)
Juros sobre Capital Próprio	(100,2)
Patrimônio Líquido em 31.12.2008	1.797,5

Em 31.12.2008, o valor do Capital Social era de R\$ 1.299.000 mil (R\$ 1.299.000 mil em 31.12.2007), representado por 87.001.901 ações escriturais, sem valor nominal, integralizadas. Em Assembléia Geral Ordinária/Extraordinária realizada em 17 de março de 2008, foi aprovado o grupamento de ações do Capital Social, na paridade de 10.000:1. A partir de 14 de julho de 2008, as ações do Banco passaram a ser negociadas de forma unitária na Bovespa, apresentando a seguinte distribuição:

Tabela 13 – Composição Acionária em 31.12.2008

Acionistas	Ações Ordinárias	Ações Preferenciais	% Capital Votante	% Capital Total
União Federal	46.595.279	35.373.190	96,10	94,21
Fundo Nacional de Desenvolvimento – FND	1.473.704	2.373.264	3,04	4,42
BNDESPAR	22.785	403.495	0,05	0,49
Outros (9.295 acionistas)	393.007	367.177	0,81	0,88
TOTAL	48.484.775	38.517.126	100,00	100,00

O FNE apresentou, em 31.12.2008, um Patrimônio Líquido de R\$ 25.821,0 milhões (R\$ 22.292,7 milhões, em 31.12.2007). A mutação no PL é apresentada na Tabela 14, a seguir:

Tabela 14 - Mutações do Patrimônio Líquido do FNE

Especificação	R\$ milhões	
	2007	2008
Patrimônio Líquido Anterior	19.410,49	22.292,72
. Ingressos de Recursos	3.215,58	3.931,34
. Receitas de Operações de Crédito	848,47	891,98
. Receitas	1.259,58	1.410,34
. Rebates, Descontos e Correção Monetária Negativa	(411,11)	(518,36)
. Provisões para Créditos de Liquidação Duvidosa	(1.084,08)	(932,41)
. Provisão para Desvalorização de Títulos	(0,06)	(0,10)
. Reversões de Provisões	4,86	0,04
. Remuneração das Disponibilidades	443,03	554,03
. Recuperação de Créditos Baixados	435,98	276,51
. Taxa de Administração	(541,87)	(703,16)
. Remuneração do BNB sobre Pronaf	(65,73)	(56,31)
. Prêmio de Performance – Pronaf	(0,04)	(0,06)
. Del Credere BNB	(299,55)	(409,39)
. Del Credere Outras Instituições	(3,28)	(3,59)
. Despesas Outras Fontes - Aquisições Lei 11.322	(45,89)	(17,26)
. Despesas com Auditoria	(0,05)	(0,04)
. Outras Receitas	0,33	0,16
. Ajustes de Exercícios Anteriores	(25,47)	(3,47)
Patrimônio Líquido Atual	22.292,72	25.820,99

2.4.4.6 Resultados

O lucro líquido de 2008 importou em R\$ 421 milhões, montante 91,6% superior ao apresentado em 2007 (R\$ 219,7 milhões). O lucro líquido por ação que, em 31.12.2007, era de R\$ 2,53 (considerando o grupamento das ações), passou, em 31.12.2008, a R\$ 4,84.

A rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido calculada sobre o saldo apresentado em 31.12.2008 foi de 23,42% a.a. Esse índice foi de 13,71% a.a. em 31.12.2007. Quando calculada sobre o Patrimônio Líquido médio apresentado ao término de 2008, a rentabilidade passa para 24,16% a.a., enquanto que em 2007 foi de 14,14% a.a.

Tabela 15 - Demonstração de Resultados

R\$ milhões

Especificação	2007	2008
RECEITAS DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	1.543,2	2.416,5
Operações de Crédito	648,4	1.218,9
Resultado de Operações com Títulos e Valores Mobiliários	887,7	1.040,2
Resultado com Instrumentos Financeiros Derivativos	(40,7)	(2,1)
Resultado de Operações de Câmbio	21,5	136,9
Resultado das Aplicações Compulsórias	26,2	22,6
(-) DESPESAS DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	(948,1)	(1.646,4)
Operações de Captação no Mercado	(247,4)	(348,0)
Operações de Empréstimos e Repasses	(565,3)	(1.110,0)
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(135,3)	(188,4)
(=) RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	595,1	770,1
(+/-) OUTRAS RECEITAS/DESPESAS OPERACIONAIS	(335,3)	(156,4)
Receitas de Prestação de Serviços	752,1	969,6
Rendas de Tarifas Bancárias	0,0	9,0
Despesas de Pessoal	(608,6)	(770,1)
. Proventos, Encargos e Benefícios	(510,8)	(611,0)
. Provisões Deliberação CVM 371 (Benefícios Pós-emprego)	(97,8)	(159,1)
Outras Despesas Administrativas	(452,2)	(446,6)
Despesas Tributárias	(96,0)	(120,0)
Outras Receitas Operacionais	573,8	737,4
Outras Despesas Operacionais	(504,4)	(535,8)
(=) RESULTADO OPERACIONAL	259,8	613,7
(+/-) RESULTADO NÃO OPERACIONAL	1,2	2,9
(=) RESULTADO ANTES DA TRIBUTAÇÃO SOBRE O LUCRO E PARTICIPAÇÕES	261,1	616,6
(-) IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(21,5)	(157,7)
Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social	(85,2)	(186,6)
Ativo Fiscal Diferido	63,6	29,0

(-) PARTICIPAÇÕES ESTATUTÁRIAS NO LUCRO	(19,8)	(37,9)
(=) LUCRO LÍQUIDO	219,7	421,0

O resultado de 2008 foi influenciado, principalmente, pelos seguintes fatores:

2.4.4.6.1 Resultado da Intermediação Financeira

- a) Operações de crédito** – O volume de receitas de 2008 foi 88% superior ao apresentado em 2007. Contribuíram decisivamente para esse aumento as receitas decorrentes de: operações de infraestrutura e Desenvolvimento do PRODETUR, no valor de R\$ 306,0 milhões (R\$ 35,1 milhões em 2007); operações refinanciadas pelo Governo Federal, no valor de R\$ 106,9 milhões (R\$ 89,5 milhões em 2007); efetivação de rendas a apropriar decorrentes de operações que foram reclassificadas como FNE por conta de renegociação com base nas Leis 11322 e 11775, de 13/07/2006 e de 17/09/2008, respectivamente, no valor de R\$ 71,4 milhões (R\$ 26,3 milhões em 2007); aquisições de direitos creditórios, no valor de R\$ 65,9 milhões (R\$ 0 em 2007); operações renegociadas com base na Resolução No. 2.471, no valor de R\$ 39,4 milhões (R\$ 26,3 milhões em 2007). Convém destacar que as elevações de receitas com operações com o Governo Federal e as decorrentes das operações renegociadas com base na Resolução No. 2471 foram influenciadas pela variação de 9,81% no IGP-M durante o exercício de 2008 (7,75% em 2007). Já a elevação das receitas de Financiamentos de Infra Estrutura e Desenvolvimento foi influenciada pela variação de 39,87% na UC-BID no ano de 2008 (-13,94% em 2007). Em 2008, o volume de recuperação de créditos anteriormente baixados como Prejuízos foi de R\$ 221,5 milhões, contra R\$ 255,9 milhões em igual período de 2007. A maior parte dessas recuperações decorreu de renegociações de operações de crédito rural com base nos instrumentos legais mencionados, no montante de R\$ 111,8 milhões (R\$ 194,7 milhões em 2007). Registra-se, também, em relação às recuperações de crédito com base legal a ocorrência de despesas com deságios, no valor de R\$ 33,0 milhões (R\$ 69,8 milhões em 2007);
- b) Resultado de operações com títulos e valores mobiliários** – Comparando-se os anos de 2007 e 2008, observa-se uma elevação da ordem de 17,2% nessa rubrica. O resultado advém de uma carteira composta, na maior parte, por títulos públicos federais pós-fixados, e por aplicações interfinanceiras de liquidez, que são remuneradas pelas taxas SELIC e CDI. No exercício 2008, a taxa SELIC acumulada alcançou 12,48% contra 11,88% em 2007. A taxa CDI acumulada atingiu 12,32% em 2008 enquanto que em 2007 a taxa acumulada foi de 11,77%. Os saldos da carteira de títulos e valores mobiliários tiveram um crescimento da ordem de 13,20% (R\$ 5.129 milhões, em 31.12.2007; e R\$ 5.806 milhões, em 31.12.2008). A elevação de rendas da carteira pode ser explicada pelo acréscimo nas aplicações interfinanceiras de liquidez. Somente as aplicações em Depósitos Interfinanceiros (remuneradas pelo CDI) tiveram um incremento de 305,40% (R\$ 1.338 milhões em 31.12.2008 contra R\$ 330 milhões em 31.12.2007);
- c) Resultado de operações de câmbio** – O crescimento de 537% nesta rubrica decorre, basicamente, do comportamento da variação cambial em 2007 e 2008;

- d) Resultado de aplicações compulsórias** - A redução no Resultado das Aplicações Compulsórias, de R\$ 26,2 milhões, em 2007, para R\$ 22,6 milhões, em 2008, deveu-se, especialmente, à redução de R\$ 11,5 milhões para R\$ 2,2 milhões, na reversão de perdas com desvalorização de créditos vinculados ao FCVS, não obstante o crescimento de R\$ 2,3 milhões nas rendas de créditos vinculados ao BACEN e à redução nas despesas com provisões operacionais, também de valores vinculados ao FCVS, da ordem de R\$ 2,6 milhões.
- e) Operações de captação no mercado** – A elevação de 40,7% nas despesas de operações de captação no mercado se explica, basicamente, pela elevação do volume de captações de depósitos a prazo e de poupança.
- f) Provisões para devedores duvidosos** - Comparando-se as despesas de provisões para créditos de liquidação duvidosa reconhecidas nos anos de 2007 e 2008 verifica-se um aumento de 39,2%. O volume adicional de provisões da carteira de operações de crédito até R\$ 35 mil foi de R\$ 9,8 milhões (R\$ 35,1 milhões em 2008, contra R\$ 25,1 milhões em 2007). Dentre as operações de crédito superiores a R\$ 35 mil, destacam-se clientes com as operações somadas, contribuíram com um incremento em torno de R\$ 75,7 milhões em provisões.

2.4.4.6.2 Despesas Administrativas – Pessoal – A elevação de 19,6% nos proventos, encargos e benefícios no exercício de 2008, em relação a 2007, foi motivada, preponderantemente, pelos seguintes fatores: a) benefícios decorrentes dos acordos salariais referentes a setembro de 2007, com reajuste salarial de 6%, e a setembro de 2008, com reajuste nos cargos de 10% e nas funções de 8,15%; e b) acréscimo de 252 funcionários no quantitativo de pessoal, comparando-se a posição de final de 2008 em relação à posição de final de 2007. O aumento de R\$ 61,3 milhões nas provisões relacionadas aos benefícios pós-emprego por conta da Deliberação CVM 371 é decorrente, principalmente, de uma mudança de critério contábil: no primeiro semestre de 2007, os gastos relativos à Capef e à Camed de aposentados eram reconhecidos como despesas na rubrica “Cotas Patronais – Capef e Camed” e deduzidos do valor das obrigações pós-emprego, conforme a Deliberação CVM 371. A partir do exercício de 2008, tais gastos não são mais registrados como despesas, nem deduzidos do valor das obrigações pós-emprego, o que eleva as Despesas de Pessoal e reduz as Outras Despesas Administrativas (tópico a seguir).

2.4.4.6.3 Despesas Administrativas – Outras - Comparando-se o ano de 2008 com o de 2007, verifica-se que o grupo Outras Despesas Administrativas apresentou uma queda de 1,3%. Destacam-se as seguintes reduções ocorridas entre os dois períodos: a) R\$ 31,4 milhões referentes a despesas relacionadas com cotas patronais da Capef e Camed relativas aos aposentados, as quais, no primeiro semestre de 2007, foram contabilizadas como despesas e, atualmente, são registradas como reversão de provisões; b) R\$ 4,9 milhões relacionados com despesas de locação de pessoal e de serviços de tecnologia; e c) R\$ 3,7 milhões referentes a despesas com impostos e taxas. Por sua vez, as elevações mais significativas foram as seguintes: a) despesas com serviços de terceiros, com acréscimo da ordem de R\$ 26,8 milhões, sobretudo as destinadas à operacionalização do Crediamigo e do Microcrédito Rural, com

acrécimo de R\$ 21,1 milhões, Locação de Serviços Especiais, com acréscimo de R\$ 5,3 milhões, e despesas com consultorias financeira, jurídica e tributária, com acréscimo de R\$ 4,1 milhões; b) despesas com sistemas de informação (manutenção e direito de uso de softwares), com acréscimo de R\$ 12,6 milhões; c) despesas de viagens, passagens e conduções, com acréscimo de R\$ 3,6 milhões; d) despesas com propaganda, publicidade e publicações, com acréscimo de R\$ 6,6 milhões; e) despesas com manutenção e conservação de bens, com acréscimo de R\$ 2,9 milhões;

2.4.4.6.4 Receitas de Prestação de Serviços – Houve um crescimento de 29% nessa rubrica, obtido quando são comparados os volumes de receitas do exercício de 2008 e 2007. O comportamento da rubrica é explicado, especialmente, pelo seguinte:

- a) **Taxa de administração do FNE** - aumento de 29,8% (R\$ 703,2 milhões em 2008 contra R\$ 541,9 milhões em 2007), em função da expansão do Patrimônio Líquido do Fundo;
- b) **Remuneração PRONAF-FNE** – redução de 14,3% (R\$ 56,3 milhões em 2008 contra R\$ 65,7 milhões em 2007), em função do menor volume de operações realizadas devido às restrições impostas pelo próprio Banco, por conta da inadimplência em alguns municípios;
- c) **Taxa de administração do Finor** – a queda de 14,7% (R\$ 3,4 milhões em 2008 contra R\$ 4,0 milhões em 2007), na receita registrada no exercício de 2008 em relação ao exercício de 2007 decorreu da redução do Patrimônio Líquido do Finor;
- d) **Taxas de administração de fundos de investimento financeiros** – houve elevação de 16,6% (R\$ 7,7 milhões em 2008 contra R\$ 6,6 milhões em 2007), nas receitas da espécie como consequência do crescimento dos patrimônios líquidos dos fundos administrados;
- e) **Receitas de Serviços Bancários** – o crescimento de cerca de R\$ 69,2 milhões entre o volume de receitas de serviços bancários apuradas no exercício de 2008 e 2007 decorre, principalmente, do incremento da quantidade de operações de crédito comercial no BNB. As tarifas advindas dos serviços de contratação proporcionaram um incremento de R\$ 33,39 milhões; as provenientes de assessoria e consultoria cresceram R\$ 19,6 milhões; as decorrentes de serviços de administração de operações de terceiros contribuíram com um aumento de R\$ 12,4 milhões; as de administração de bens e negócios tiveram incremento de R\$ 2,4 milhões; enquanto as relacionadas com contas correntes e poupança aumentaram R\$ 2,7 milhões;

2.4.4.6.5 Outras Receitas /Outras Despesas Operacionais

- a) Variação Cambial Negativa** – No exercício de 2008, as captações geraram um volume de receitas de variação cambial negativa da ordem de R\$ 101,3 milhões (contra R\$ 177,9 milhões em 2007), enquanto as aplicações de recursos produziram montante de despesas de variação cambial negativa da ordem de R\$ 76,8 milhões (contra R\$ 129,2 milhões em 2007). Dessa forma, essas rubricas contribuíram com um impacto positivo de R\$ 24,5 milhões no resultado de 2008, enquanto, no ano de 2007, esse impacto havia sido de R\$ 48,7 milhões;
- b) Outras Receitas Operacionais** - A receita de Del credere de fundos administrados atingiu, ao término de 2008, R\$ 409,4 milhões, valor 36,7% superior ao computado em 2007 (R\$ 299,5 milhões). Esse comportamento decorreu, especialmente, por conta da devolução ao FNE, no primeiro semestre de 2007, de valores de recálculo de provisões e renegociações, atendendo decisão do TCU e que importou em R\$ 33,1 milhões. A rubrica também foi sensibilizada por conta da reversão registrada na Provisão para Riscos Fiscais de Impostos e Contribuições para adequar o saldo de provisão à classificação da contingência como remota, correspondente aos valores compensados do Imposto de Renda e Contribuição Social, em decorrência do expurgo inflacionário (Plano Verão), relativamente ao ano-calendário de 1998;
- c) Outras Despesas Operacionais** – Os efeitos mais significativos foram decorrentes do seguinte:
- Ä Riscos Fiscais – Essa rubrica sofreu acréscimos por atualizações de provisões já constituídas e pelo registro de novas constituições que se fez necessário, incluindo, dentre outras, a provisão complementar de R\$ 22,1 milhões, para fazer frente à mudança da categoria, de dedutível para indedutível, de despesas referentes ao acordo celebrado com a CAPEF em 2003;
 - Ä Riscos com Operações do FNE – No exercício de 2008, em relação a 2007, houve um acréscimo nas despesas com o passivo contingente do FNE de R\$ 80,6 milhões. As operações de crédito até R\$ 35 mil contribuíram com um montante de provisões líquidas de reversões e baixas como prejuízo, de R\$ 47,8 milhões. Dentre as operações de crédito superiores R\$ 35 mil, destacam-se a de seis empresas, as quais, somadas, contribuíram com um incremento de R\$ 55,5 milhões em provisões;
 - Ä Encargos de Operações de Crédito e Outros Valores – Ajustes de encargos decorrentes de regularização de operações inscritas indevidamente em PROAGRO a Receber, no valor de R\$ 5,2 milhões e de recálculo de operações renegociadas pela Resolução 2471, cuja redução de rendas foi no valor de R\$ 7,9 milhões,

totalizando R\$ 13,1 milhões. Acrescenta-se a elevação de despesas no valor de R\$ 8,3 milhões referente à atualização pela taxa SELIC, dos valores recebidos em operações securitizadas, alongadas pela Lei 9.138, de 29/11/1995 e que deverá ser repassado ao Tesouro Nacional no primeiro semestre de 2009;

Ä Demais Provisões Operacionais – Registra-se decréscimo nessa rubrica no exercício de 2008, o qual é explicado pela constituição de provisão complementar, no exercício de 2007, das parcelas de operações securitizadas vencidas e ainda não pagas à STN, no valor de R\$ 48,3 milhões e provisão para restituição ao FNE do Del credere de operações que não tiveram suas renegociações formalizadas no período de 2002 a 2005, no valor de R\$ 8,3 milhões.

2.4.4.6.6 Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social – O lucro fiscal de 2008 foi 89,8% maior que o do ano anterior. Esse fato deveu-se, principalmente, ao aumento das receitas operacionais. O aumento no lucro fiscal aliado ao aumento da alíquota da Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido a partir de maio de 2008 geraram provisões para Imposto de Renda e de Contribuição Social no montante de R\$ 119,5 milhões e 67,2 milhões, respectivamente, o que representa um aumento de 119,2% em relação a 2007. Esse incremento deveu-se ao acréscimo de 92,7% para IR e 190,2% para CSLL em relação ao provisionado no ano anterior.

2.4.4.6.7 Ativo Fiscal Diferido – O Ativo Fiscal Diferido teve a seguinte movimentação durante o exercício de 2008:

Tabela 16 - Ativo Fiscal Diferido

DISCRIMINAÇÃO	R\$ milhões	
	Diferenças Temporárias	
	Imposto de Renda	Contribuição Social
Saldo inicial em 31.12.2007	87,3	31,4
(+) Constituição de Créditos	47,1	28,3
(-) Realização de Créditos	42,1	4,3
Saldo final em 31.12.2008	92,3	55,4

O Ativo Fiscal Diferido sobre diferenças temporárias tem como base de cálculo as provisões sobre créditos de liquidação duvidosa. O Banco, no período compreendido entre os exercícios de 2005 até novembro de 2007, não constituiu créditos, apenas os realizou. A constituição de créditos tributários para esse período ocorreu em dezembro de 2007. Para 2008, em relação ao imposto de renda diferido, registra-se uma variação de aproximadamente R\$ 5 milhões, principalmente em

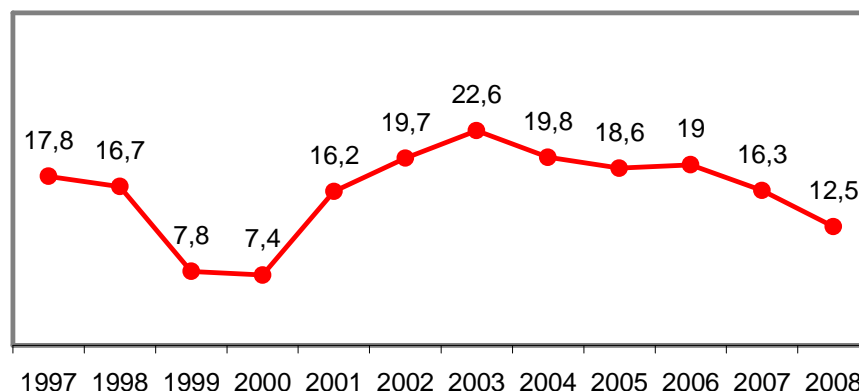
função da adoção de constituição/realização de créditos na mesma proporção do aumento/redução das provisões operacionais. Já em relação à CSLL, a constituição de créditos foi bem superior à sua realização, pelo fato de que a MP-413/08 (convertida na Lei nº 11.727/08) majorou a alíquota em 6%, passando de 9% para 15% a partir do mês de maio de 2008, já que a constituição é realizada com base no estoque de provisões.

Os Créditos Tributários de Diferenças Temporárias, no total de R\$ 147.641,5 mil foi constituído com base em estudos técnicos devidamente amparados nas normas do Banco Central, Conselho Monetário Nacional e da Comissão de Valores Mobiliários e em função do histórico e da projeção de lucratividade da Instituição, sendo esse procedimento considerado eficaz para mensuração dos resultados societários.

2.4.4.7 Índice de Adequação Patrimonial

A partir de 01/07/2008, o Conselho Monetário Nacional, através da Resolução Nº 3490 e normas complementares, estabeleceu exigências adicionais para alocação de capital, incluindo novos elementos expostos a risco: o Compromisso de Crédito não Cancelável Incondicional ou Unilateralmente pela Instituição (Commitments); a exposição a risco em ações (PACS); a exposição a risco em ativos indexados aos preços das commodities (PCOM); a exposição a risco em ativos em moeda estrangeira (PCAM); a exposição ao risco operacional (POPR); e o risco de mercado de operações não classificadas na carteira de negociação (RBAN). As diretrizes vigentes mantiveram, para 31.12.2008, um indicador de alocação de capital mínimo em 11%, que é relação entre o Patrimônio Líquido de Referência (PR) de uma instituição financeira e o total de riscos assumidos em suas operações ativas, incluindo as garantias prestadas, riscos de mercado e riscos operacionais. Em 31.12.2008, o índice de adequação de capital (Índice de Basileia) do Banco do Nordeste foi de 12,52 % (16,28% em 31.12.2007), enquanto o Patrimônio de Referência foi de R\$ 1.797.227 mil (R\$ 1.602.266 mil em 31.12.2007). O Patrimônio de Referência Exigido (PRE) que representa o consolidado de todas as exposições a risco, com índice de alocação de capital de 11%, foi de R\$ 1.578.662 mil em 31.12.2008 (R\$ 1.082.706 mil em 31.12.2007).

Quadro 34 - Índice de Basileia (%)



2.4.4.8 Valor Adicionado

No exercício de 2008, o BNB produziu R\$ 1.546,7 milhões de valor adicionado, ou seja, de riqueza líquida gerada para a sociedade. Esse montante, somado ao valor adicionado recebido em transferência (R\$ 7,8 milhões), totaliza R\$ 1.554,5 milhões. Tal valor é 48,5% superior aos R\$ 1.046,5 milhões gerados em 2007.

Do valor adicionado produzido em 2008, 46,9% foram destinados à remuneração da força de trabalho e aos encargos sociais e benefícios correspondentes (53,8% em 2007). As provisões decorrentes da Deliberação CVM No. 371 e relativas aos benefícios pós-emprego (planos de aposentadoria e pensão e de assistência médica) representavam, no exercício de 2007, 9,3% do valor adicionado. Em 2008, passaram a corresponder a 10,2% da riqueza produzida. A participação dos empregados e administradores no lucro correspondeu, em 2008, a 2,4% do valor adicionado a distribuir, enquanto em 2007, representava 1,9%. Em 2008, a União foi beneficiária de 37,6% da riqueza produzida pelo BNB, sendo 24,2% sob a forma de impostos, taxas e contribuições (23% em 2007), e 13,4% sob a modalidade de dividendos e juros sob capital próprio (10,4% em 2007). O restante da riqueza produzida em 2008 foi destinado ao pagamento de aluguéis: 1,2% (1,6% em 2007); aos demais acionistas: 0,8% (0,7% em 2007); e à retenção de lucros: 12,9% (9,9% em 2007).

Quadro 35 – Demonstração do Valor Adicionado

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO		R\$ mil
	31.12.2008	31.12.2007
RECEITAS	3.971.871	2.807.629
Intermediação Financeira	3.178.853	2.189.611
Prestações de Serviços	978.584	752.126
Provisão para Devedores Duvidosos	(188.433)	(135.347)
Receitas Não-Operacionais	2.867	1.239
DESPESAS DE INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	(1.457.981)	(812.707)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS	(943.975)	(932.240)
Materiais, energia e outros	(480.262)	(426.609)
Serviços de Terceiros	(204.979)	(178.186)
Perda/Recuperação de valores ativos	(258.734)	(327.445)
VALOR ADICIONADO BRUTO	1.569.915	1.062.682
RETENÇÕES	(23.236)	(23.236)
Depreciação, amortização e exaustão	(23.236)	(21.851)
VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE	1.546.679	1.039.446
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA	7.793	5.678
Dividendos Recebidos	7.793	5.678
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	1.554.472	1.045.124
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO	1.554.472	1.045.124
PESSOAL	728.657	562.541
REMUNERAÇÃO DO TRABALHO	433.099	349.246
Proventos	392.615	327.133
Honorários da Diretoria	2.580	2.336
Participação dos empregados nos lucros	37.904	19.777
BENEFÍCIOS	267.274	189.957
Plano de aposentadoria e pensão (Capef e PGBL)	5.687	5.832
Provisões (Benefícios pós-emprego - Deliberação CVM 371)	159.077	97.800
Benefícios - Outros	102.510	86.325
FGTS	28.284	23.338
IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES	385.930	247.002
Federais	376.592	240.547
Estaduais	47	70
Municipais	9.291	6.385
REMUNERAÇÃO DE CAPITAIS DE TERCEIROS	18.855	12.866
Aluguéis	18.855	12.866
REMUNERAÇÃO DE CAPITAIS PRÓPRIOS	220.507	115.769
JUROS SOBRE CAPITAL PRÓPRIO	100.211	94.000
União	94.313	88.467
Outros	5.898	5.533
DIVIDENDOS	120.296	21.769
União	113.215	20.488
Outros	7.081	1.281
Lucros/prejuízos retidos no exercício	200.523	103.975

2.4.5 Gestão Orçamentária

Em conformidade com a legislação vigente, especialmente a relacionada com o plano plurianual e as diretrizes específicas, a programação orçamentária do BNB, de natureza governamental, para o exercício de 2008, contemplou o Programa de Dispendios Globais – PDG e o Orçamento de Investimentos.

2.4.5.1 PDG - Ocorrências na programação e realização dos recursos

No que se refere aos recursos, o orçamento do PDG teve uma margem de realização de 114,61%, conforme tabela a seguir.

Tabela 17 - Orçamento de Recursos – 2008

Valores em R\$ milhões			
Recursos	Previstos	Realizados	% Realização
Recursos de Empréstimos de Longo Prazo	899,32	232,47	25,85%
Operações de Créditos Internas	140,00	133,21	95,15%
FINAME/BNDES	50,00	8,54	17,07%
Outras	90,00	124,67	138,53%
Operações de Créditos Externas	429,32	99,26	23,12%
Operações através da Res. 63	330,00	-	0,00%
Demais Obrigações - FAT	200,00	2,00	1,00%
Depósitos	434,87	1.117,64	257,00%
Receitas	3.180,46	4.189,44	131,72%
Recursos do FNE	3.550,79	3.931,34	110,72%
TOTAL DOS RECURSOS	8.265,45	9.472,89	114,61%

A previsão de recursos de longo prazo não se concretizou, principalmente, por não ter se confirmado o ingresso de R\$ 666,85 milhões referentes às fontes BNDES, BID-PEM, BID-PRODETUR e Resolução 63.

2.4.5.2 PDG - Ocorrências na programação e realização das aplicações

No que diz respeito às aplicações de recursos, atingiu-se um percentual de realização de 107,58%, conforme se demonstra na tabela 18.

Tabela 18 - Orçamento de aplicações - 2008

Valores em R\$ milhões			
Aplicações	Previstas	Realizadas	% Realização
Amortização de principal e correção monetária/cambial	234,93	199,21	84,79%
Investimentos no Ativo Imobilizado	81,29	14,36	17,66%
Outros Dispendios de Capital	228,30	107,42	47,05%
Dividendos	228,30	107,42	47,05%
Dispendios Correntes	2.420,84	3.036,29	125,42%
Pessoal	467,44	525,81	112,49%
Locação de Equipamentos de	14,84	7,42	50,03%

Processamento de Dados (aluguéis)			
Serviços de terceiros	372,93	337,83	90,59%
Utilidades e serviços	45,62	43,52	95,40%
Tributos e encargos parafiscais	221,93	277,65	125,11%
Juros e outros	705,83	1.165,54	165,13%
Outros dispêndios correntes	592,26	678,51	114,56%
Aplicações em Op. de Crédito	5.363,94	5.603,50	104,47%
TOTAL DE APLICAÇÕES	8.329,46	8.960,87	107,58%

O item “Investimentos no Ativo Imobilizado” do PDG corresponde ao Orçamento de Investimentos da Instituição, cujos projetos estão especificados na tabela abaixo.

Tabela 19 - Orçamento de Investimentos – 2008

Valores em R\$ milhões			
Projetos/Ações	Previstos	Realizados	Variação
Manutenção da Infraestrutura de Atendimento	54,34	9,59	17,66%
Manutenção e Adequação de Bens Imóveis	8,74	1,11	12,72%
Manutenção e Adequação de Bens Móveis, Veículos, Máquinas e Equipamentos	13,53	1,75	12,92%
Manutenção e Adequação de Ativos de Informática, Informação e Teleprocessamento	3,30	1,90	57,63%
Instalação de Pontos de Atendimento Bancário	1,39	-	0,00%
TOTAL INVESTIMENTOS	81,29	14,36	17,66%

As inversões previstas tiveram um percentual de realização de 17,66%. Dentre os motivos para a não realização dos investimentos conforme o planejado, os mais relevantes são:

- Ä Dificuldades e problemas ocorridos durante o desenvolvimento dos projetos técnicos para reforma dos mais de 70 prédios que ainda não foram contemplados, devido ao descumprimento, por parte das empresas contratadas, dos prazos estabelecidos; e
- Ä Redirecionamento estratégico do BNB, priorizando as agências com maior potencial de mercado, provocando uma revisão no cronograma original de investimentos, que por isso irá se prolongar até o final de 2010.

2.4.6 Gestão de Pessoas

2.4.6.1 Admissões e desligamentos

Ao final do exercício de 2008, o Banco contava com 5.978 funcionários. Egressos da seleção externa para Assistente Administrativo realizado em 2004, assumiram 346 novos funcionários para suprimento de vagas existentes nas unidades dos 11 estados de atuação do Banco.

Dos aprovados no Concurso Público para Provimento de Cargo Técnico de Nível Superior realizado em 2006, foram empossados 25 candidatos em 2008, sendo 15 Advogados e 10 Analistas de Tecnologia da Informação.

Do concurso de 2007 para o cargo de Analista Bancário do Estado do Maranhão, 51 candidatos tomaram posse em 11 Agências do Estado do Maranhão.

Durante o ano de 2008 foram efetivados os desligamentos de 182 funcionários por aposentadoria, demissão a pedido, despedidas, falecimento etc.

Quanto ao encaminhamento ao Órgão de Controle Interno dos dados e informações relativas aos atos de admissão e desligamento exigíveis em 2008, nos termos do artigo 8º da Instrução Normativa do Tribunal de Contas da União – TCU nº 44/2002 informamos que no final do mês de dezembro de 2008 haviam sido transmitidos todos os atos de desligamentos ocorridos durante o ano de 2008 bem como os atos de admissão do pessoal ingresso através dos concursos para Assistente Administrativo de 2004, Técnico de Nível Superior (atual Especialista Técnico) 2006 e Analista Bancário do Estado do Maranhão de 2007.

Acrescentamos que, por ocasião da apresentação deste relatório, já foram concluídas as demais transmissões das admissões ocorridas nos demais períodos, inclusive no ano de 2008.

2.4.6.2 Remuneração e Promoção

As adesões ao Plano de Carreira e Remuneração – PCR, contemplaram, até o final de novembro de 2008, o percentual de 98,9% do total de funcionários do Banco, incluindo os funcionários afastados do Banco por diversos motivos.

O processo de Promoções referente ao ciclo 2008 apresentou algumas alterações em relação ao modelo implantado em 2007, o que aperfeiçoou a sistemática e permitiu contemplar com a promoção todos os empregados considerados elegíveis para a concorrência, sem comprometer a margem financeira designada para tal (1% da folha de pagamento contratual).

Como resultado desse processo, tivemos um total de 2123 empregados promovidos, sendo 1302 por Merecimento e 821 por Tempo de Serviço.

2.4.6.3 Sucessão

Em 2008, o Ambiente de Educação Corporativa gerou 25.021 oportunidades de treinamento, possibilitando o acesso de 92%, ou seja, 5.385 funcionários, a pelo menos 01 treinamento por ano.

O Programa de Formação e Sucessão, o qual contou com a participação de 955 funcionários, foi estruturado com o objetivo de potencializar as habilidades de gestão nos profissionais do Banco. Contou em 2008 com dois programas de treinamento voltados para a formação de líderes: o "Programa de Desenvolvimento Gerencial", que visa oferecer conhecimentos aprofundados em gestão e o workshop "Ritos de Passagem" com foco no desenvolvimento das habilidades e atitudes necessárias à gestão no Banco, ambos desenvolvidos pela Fundação Getúlio Vargas, de acordo com as necessidades do Banco do Nordeste.

Além destes, a MindQuest, instituição especializada em educação empresarial, ofereceu de forma on-line, cursos com conteúdos desenvolvidos pela Harvard Managementor, sendo finalizados 2.253 oportunidades de treinamento.

A Comunidade Virtual de Aprendizagem também ofereceu conteúdo voltado às necessidades da prática bancária das unidades, disponibilizando cursos presenciais para formação específica dos gestores.

O ano de 2008 também foi marcado pela definição do modelo da Universidade Corporativa Banco do Nordeste. Esse projeto estratégico está sendo desenvolvido em parceria com a FIA – USP. Durante esse ano, foi realizado:

- Ä Levantamento de informações do sistema de educação corporativa do BNB;
- Ä Elaboração do projeto pedagógico e revisão das políticas de educação corporativa;
- Ä Elaboração da estrutura curricular;
- Ä Realização do mapeamento, desenho e descrição dos processos de educação corporativa do Banco;
- Ä Especificação, desenho e elaboração de 50 programas internos, compreendendo o desenvolvimento de conteúdos e metodologias educacionais;
- Ä Elaboração da matriz associando competências das unidades e das funções em comissão com os produtos da Educação Corporativa;
- Ä Definição de modelo integrado de avaliação dos programas educacionais;
- Ä Indicação de solução tecnológica e especificações com sistema operacional que possibilite a administração e o gerenciamento do Sistema de Educação Corporativa do BNB;

- Ä Definição de políticas e procedimentos para funcionamento, incluindo a aplicação de indicadores de aprendizado e resultados organizacionais;
- Ä Definição da Logomarca e do Plano de Comunicação; e
- Ä Sensibilização dos líderes e gestores.

2.4.6.4 Saúde e qualidade de vida

Durante o ano de 2008 foram realizadas várias campanhas educativas e preventivas, de incentivo à cultura de hábitos e práticas saudáveis, que resultem na melhoria da saúde e qualidade de vida. Dentre as campanhas, destacamos aquelas destinadas à prevenção de doenças como as LER/DORT (Lesões por Esforços Repetitivos/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), Hipertensão Arterial, Campanha de Prevenção a Diabetes, Campanha de Doação de Sangue e Medula Óssea, Campanha de combate as DST/AIDS e à Dengue. As Campanhas objetivam despertar a consciência do papel de cada um na promoção da saúde e na prevenção de enfermidades.

O Programa Melhoria da Qualidade de Vida está implantado atualmente em 222 (duzentas e vinte e duas) unidades do Banco, beneficiando aproximadamente 6.000 (seis mil) colaboradores por meio da participação em atividades como ginástica laboral, alongamento, massagem terapêutica, ioga, shiatsu, corrida e iso stretching. Em novembro de 2008, foi realizado “Pregão Eletrônico” com a finalidade de implantar esse programa nas demais unidades.

O Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMT, que visa promover a saúde e proteger a integridade dos trabalhadores no local de trabalho, realizou elaboração de PPRA's em diversas Unidades, adequação de postos de trabalho, acompanhamento dos acidentes de trabalho no Banco, Laudos Ergonômicos, bem como a participação em várias Campanhas Preventivas e apoio à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA.

Através do Programa de Assistência aos Funcionários foi dada continuidade ao acompanhamento dos funcionários com deficiência, na aquisição de equipamentos adequados à natureza das suas atividades, assim como adequação física das unidades, para dar acesso tanto a clientes quanto aos funcionários, bolsistas e contratados com deficiência.

2.4.6.5 Oportunidades de profissionalização

O Programa Jovem Aprendiz proporcionou oportunidades de aprendizagem profissional para adolescentes de baixa renda nas Unidades de Fortaleza (CE), Crato (CE), Juazeiro do Norte (CE), Sobral (CE), Natal (RN) e Paulo Afonso (BA), promovendo desse modo à inclusão social e o exercício de cidadania de 78 (setenta e oito) jovens.

Foi autorizado o contrato com o CIEE visando a proporcionar aprendizagem para 123 (cento e vinte e três) jovens aprendizes nas Unidades de Maceió (AL), Salvador (BA), Feira de Santana (BA), Itabuna (BA), São Luiz (MA), João Pessoa (PB), Campina Grande (PB), Patos (PB), Teresina (PI), Aracaju (SE), Brasília (DF) e São Paulo (SP).

2.4.7 Gestão da Tecnologia da Informação

Em 2008, o BNB definiu o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI, estruturando os rumos da Tecnologia da Informação – TI no quadriênio 2008-2011, em consonância com o planejamento estratégico corporativo.

Também desenvolveu e implementou diversos projetos e ações para suporte aos processos gerenciais, organizacionais e de negócios. Dentre esses projetos e ações de TI, destacam-se:

- Ä Expansão de servidores para modernização e ampliação da funcionalidade da rede de comunicação que interliga todas as unidades do Banco do Nordeste;
- Ä Implantação de microcomputadores servidores na Direção Geral, para viabilizar a nova arquitetura computacional fundamentada na centralização das bases de dados;
- Ä Expansão de 7,2 mil microcomputadores para modernização do acervo das agências e de outras unidades fora da Direção Geral, através de arrendamento mercantil;
- Ä Implantação de moderna solução integrada de gerenciamento de serviços de tecnologia da informação (*service desk*), para melhoria da qualidade do atendimento às demandas dos usuários de recursos de TI;
- Ä Implantação da Solução Integrada de gerenciamento de atendimento em 190 pontos de atendimento, impactando no crescimento do índice de satisfação dos clientes do Banco;
- Ä Implantação da infraestrutura de telecomunicações, via Internet, a fim de propiciar um acesso remoto seguro às aplicações do Banco;
- Ä Expansão de fornecedores de software e prestadores de suporte técnico especializado em TI, no aumento da capacidade de atendimento às demandas de desenvolvimento e dos sistemas de informação;
- Ä Adequação da sistemática de coleta de dados sobre o PETI, no enriquecimento das informações gerenciais sobre projetos estratégicos apoiados pela TI;
- Ä Implantação da nova Central de Cadastro, que objetiva agilizar os processos de conferência, digitação, validação de documentos, assim como, efetivar os cadastros de clientes;
- Ä Implantação do processo licitatório na aquisição do Sistema de Convênios – Arrecadação Centralizada;
- Ä Implantação de duas agências piloto com o novo Sistema de Crediamigo, que visa otimizar o processo de concessão de crédito;
- Ä Divulgação, incentivo e treinamento no uso do BrOffice como ferramenta de escritório – ação relacionada à adoção pelo Banco de software livre homologado;
- Ä Implantação de consultoria especializada em pesquisa e aconselhamento em TI, no alinhamento do Banco do Nordeste com o mercado e às tendências da Área;
- Ä Implementação de ferramentas de automatização dos processos de negócios, a fim de controlar o tráfego das informações na tomada de decisão e na execução das ações;

- Ä Atendimento a cerca de 5,1 mil demandas de desenvolvimento e evolução de sistemas no apoio das atividades do Banco;
- Ä Atendimento das demandas dos clientes internos e externos (projetista e clientes de cobrança), totalizando 385.475 atendimentos, sendo em média 32.123 atendimentos mensais; e
- Ä Acompanhamento e suporte na implantação das Centrais de Retaguarda e de base de dados dos sistemas SINC – Sistemas Integrado de Crédito e S400 – Cadastro Único, assim como, na centralização do Pronaf B e Agroamigo.

2.4.8 Gestão da Logística

A gestão dos recursos logísticos tem sua operacionalização a partir da integração dos subprocessos de licitações e contratos, serviços de engenharia e arquitetura, gestão do patrimônio, produção de serviços gráficos, suporte e pagamento a fornecedores e serviços terceirizados de mão-de-obra e de documentação.

2.4.8.1 Modernização de instalações

A metodologia adotada para as intervenções em todas as dependências do Banco, segue o padrão de Solução Integrada, que prevê intervenções de ordem geral em todos os sistemas prediais, bem como na ambientação interna, com o objetivo de prover as melhores condições de funcionamento a todas as unidades.

Em 2008, foram realizadas diversas intervenções nas unidades do Banco, conforme quadro seguinte:

Quadro 36 - Resumo das intervenções realizadas em 2008

Tipos de Intervenção	Quantidade
Centrais Telefônicas	5
Construção de prédios novos	2
Elevadores e plataformas	7
Grupos Geradores	3
No-Break e estabilizadores	26
Reforma de Agências (geral)	14
Reforma de fachadas	12
Reforma parcial de agência	14
Sistemas de ar condicionado	10

2.4.8.2 Alienação de bens

O BNB doou 513 bens em 2008, compreendendo móveis, máquinas e equipamentos e microcomputadores não utilizados pelo Banco, beneficiando 31 entidades de utilidade pública e sem fins lucrativos.

A alienação por meio de vendas possibilitou ao Banco se desfazer de 152 itens, entre imóveis rurais e urbanos e móveis, máquinas e equipamentos, representando um crescimento de 23,2% em relação ao ano anterior.

2.4.8.3 Licitação e contratados

Foram concluídos 198 processos licitatórios durante o exercício, ensejando a formalização de 468 contratos (incluídos os processos de dispensa e inexigibilidade). A modalidade de licitação “pregão” foi a mais adotada, representando 71% do total de eventos do período, sendo 13 de natureza presencial e 128 de natureza eletrônica. Isto permite uma maior celeridade e enseja um momento de negociação de preços, agregando maior qualidade ao processo de aquisição de bens e serviços. Essa modalidade permitiu a redução de 35,85% nos valores contratados por meio de pregões.

2.4.8.4 Avaliação da qualidade dos serviços terceirizados

A avaliação referente ao exercício de 2008 apontou que um percentual superior a 66% do total de contratos foram avaliados com conceito “B”, ou seja, foram classificados como “dentro do esperado” (média de avaliações no intervalo de nota de 7 a 9). Destaca-se que o percentual de contratos que obtiveram conceito “A” em suas avaliações, ou seja, acima do esperado (média de avaliações a partir da nota 9) vem subindo a cada ano. Em 2008, 18,31% dos contratos obtiveram tal conceito. Isto resulta de uma crescente interlocução dos gestores de contratos com seus fornecedores.

Em novembro de 2007 foi criado o Ambiente de Gestão de Riscos, responsável por assegurar a manutenção de níveis de risco adequados às estratégias e estrutura de capital do Banco, por meio da gestão de modelos e de metodologias voltados ao risco de crédito, de mercado e liquidez e operacional.

Durante o ano de 2008, diversas ações foram empreendidas para ampliar o nível de maturidade do Banco na gestão integrada de riscos e controles internos. Destacam-se:

- Ä Revisão da política corporativa de gestão de riscos, criada em 2007, o que resultou também na reestruturação do Comitê Corporativo de Gestão de Riscos;
- Ä Para o acompanhamento dos riscos, por parte da Diretoria de Controle e Risco, foram instituídos informativos com periodicidade mensal para os riscos de crédito e operacional e diária/semanal para os riscos de mercado e liquidez; e
- Ä Explicitação de atribuições e responsabilidades para as unidades administrativas e para as funções de gestão relacionadas à gestão de riscos, controles internos e segurança corporativa, buscando ampliar o grau de conscientização e efetividade de atuação dos gestores em nível dos processos quanto à gestão de riscos e controles internos;

2.4.9 Gestão dos Riscos

Em novembro de 2007 foi criado o Ambiente de Gestão de Riscos, responsável por assegurar a manutenção de níveis de risco adequados às estratégias e estrutura de capital do Banco, por meio da gestão de modelos e de metodologias voltados ao risco de crédito, de mercado e liquidez e operacional.

Durante o ano de 2008, diversas ações foram empreendidas para ampliar o nível de maturidade do Banco na gestão integrada de riscos e controles internos. Destacam-se:

- Ä Revisão da política corporativa de gestão de riscos, criada em 2007, o que resultou também na reestruturação do Comitê Corporativo de Gestão de Riscos;
- Ä Para o acompanhamento dos riscos, por parte da Diretoria de Controle e Risco, foram instituídos informativos com periodicidade mensal para os riscos de crédito e operacional e diária/semanal para os riscos de mercado e liquidez; e
- Ä Explicitação de atribuições e responsabilidades para as unidades administrativas e para as funções de gestão relacionadas à gestão de riscos, controles internos e segurança corporativa, buscando ampliar o grau de conscientização e efetividade de atuação dos gestores em nível dos processos quanto à gestão de riscos e controles internos;

2.4.9.1 Gestão do Risco de Crédito

O BNB utiliza um conjunto de métodos mitigadores de riscos de crédito, regularmente avaliados pelo Banco Central, que são distintos em função do porte e da atividade produtiva do tomador do crédito.

Na gestão do risco de crédito, destacam-se as seguintes ações realizadas em 2008:

- Ä Definição das estratégias de implementação do Risco-Cliente para os modelos Especialistas;
- Ä Conclusão da avaliação do modelo Fundamentalista;
- Ä Iniciativas para desenho e modelagem do Gerenciamento de Risco de Crédito à luz dos critérios estabelecidos pelos processos de audiência pública do BACEN preconizando essencialmente a estrutura de gerenciamento;
- Ä Atualização do manual de procedimentos em consonância com as políticas e diretrizes de risco de crédito e novos modelos; e
- Ä Consolidação de edital de licitação para aquisição de nova ferramenta de mineração de dados.

2.4.9.2 Gestão dos Riscos Operacionais

O Banco cumpre as determinações da Resolução 3.380, do Conselho Monetário Nacional, para gerenciamento do risco operacional e, continuamente, tem desenvolvido trabalhos que visam ao cumprimento do Acordo de Basiléia II. Destacam-se, a seguir, as ações realizadas quanto à gestão dos riscos operacionais em 2008:

- Ä Sistematização da metodologia que emprega indicadores básicos (BIA) no cálculo da parcela de patrimônio exigida;
- Ä Mapeamento de 05 novos processos de negócios e identificação dos seus riscos operacionais;
- Ä Revisão de 24 processos de negócios, selecionados como críticos, e acompanhamento da implementação de 60 ações mitigadoras integradas Programa de Ação Empresarial;
- Ä Coordenação da aplicação de auto-avaliação de riscos e controles internos dos processos do Banco, análise e classificação dos dados com fins de gerenciamento;
- Ä Implementação de melhorias na captura e qualificação de dados da Base de Perdas Operacionais conferindo-lhe maior precisão e estratificação visando subsidiar as ações necessárias à mitigação dos riscos operacionais;
- Ä Acompanhamento de processo licitatório para aquisição de ferramenta de gestão do risco operacional;
- Ä Desenho da modelagem avançada do cálculo da parcela de patrimônio do Risco Operacional;
- Ä Revisão do manual de procedimentos, incorporando novos conceitos e uniformizando o entendimento dos normativos internos;
- Ä Realização de Campanha sobre o tema Risco Operacional envolvendo: reedição da cartilha de Risco Operacional – É preciso Conhecer e Gerenciar; lançamento de jogo interativo “O Risco” e implementação do curso de Risco Operacional na comunidade virtual, com aprovação pela Diretoria de sua realização em caráter obrigatório por todo o corpo gerencial. O curso na comunidade virtual de aprendizagem alcançou 715 participantes.
- Ä Validação dos riscos identificados por consultoria externa nos processos de negócios de captação, serviços e crédito;
- Ä Proposição e aprovação pela Diretoria de Avaliação e Elaboração de Plano de Contingência dos Serviços Terceirizados;
- Ä Capacitação da equipe técnica em cursos relacionados a gestão do risco operacional gestão de processos, gestão de continuidade de negócios e contabilidade internacional, na obtenção de uma melhor qualificação da equipe e no aprimoramento das atividades de gestão dos riscos operacionais; e
- Ä Emissão de pareceres em processos de criação, modificação ou descontinuidade de produtos, serviços do Banco.

2.4.9.3 Gestão do Risco de Mercado e de Liquidez

O acompanhamento do risco de mercado no BNB é realizado de forma sistemática, gerenciando potenciais oscilações envolvendo o comportamento de taxas de juros, índices (de ações, de preços etc), e também de moedas (câmbio e outros indexadores). São mensurados e registrados os eventuais riscos decorrentes de descasamentos de moedas e prazos e comunicados à gerência superior os resultados das análises sobre os movimentos das carteiras e a representatividade de seus efeitos sobre os resultados da Instituição.

Nesse gerenciamento, o BNB utiliza sistema próprio de Gerenciamento de Risco de Tesouraria, o qual contempla mecanismos de mensuração de risco.

Destacam-se a seguir as ações inerentes à Gestão de Risco de Mercado e Liquidez realizada em 2008:

- Ä Melhorias de performance e de integração de dados no sistema aplicativo que calcula os riscos de mercado e de liquidez (S701);
- Ä Implantação do Demonstrativo do Risco de Mercado (DRM) e do Demonstrativo do Risco de Liquidez (DRL) para atendimento do BACEN;
- Ä Efetivação do cálculo mensal da parcela do risco de mercado (RBAN) das operações pré-fixadas não integrantes da carteira de negociação;
- Ä Definição da carteira de negociação, em conjunto com a Área Financeira;
- Ä Elaboração do Manual de Gerenciamento do Sistema de Gestão de Riscos de Tesouraria -S701; e
- Ä Elaboração do Plano de Contingência para o Risco de Liquidez.

2.4.10 Gestão dos Controles Internos

Os controles internos fundamentam-se nas boas práticas de governança corporativa e incluem como importantes elementos à integridade das pessoas e seus valores éticos; o nível de compromisso em atuar com competência; a filosofia e o estilo de gerência; a estrutura organizacional; a delegação de autoridade e atribuições; as políticas e práticas de gestão de riscos, dos recursos humanos e a segurança da informação.

No Ambiente de Controles Internos, no ano de 2008, destacam-se as ações de designação de 37 profissionais denominados de Agentes de Conformidade Local para as agências de maior porte (31 M-5, 2 M-4 e 4 Extra-Regionais), os quais realizaram verificações de conformidade nos processos de abertura de contas correntes, cadastro, crédito, logística, segurança e tesouraria, ampliando as verificações para além do crédito com a realização de conformidade local no montante de 4.555 análises no período de Abril a Dezembro de 2008.

Foi criada a Gerência de Controle da Direção Geral, especificamente para operacionalizar as verificações de conformidade dos processos da DIRGE, iniciado no mês de maio/2008 a verificação da conformidade das operações de câmbio serviços e crédito e em julho/2008, dos processos: Folha de Pagamento-Normal, Viagem a Serviço, Constituição e Gestão dos Depósitos Judiciais e Recursais, Licitação e Contratos, e Concessão de Limites para Instituições Financeiras. A metodologia e os respectivos roteiros de verificação de conformidade dos processos Tesouraria, Recolhimento de Tributos, e Gestão do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) foram elaborados e submetidos para validação das respectivas Áreas gestoras.

Tendo em vista o início e disciplinamento da operacionalização do FDNE (Fundo de Desenvolvimento do Nordeste), repassados pela SUDENE (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste), foram desenvolvidos os roteiros de verificação de conformidade para contratação e desembolso, já tendo iniciado a aplicação dos mesmos em operações no âmbito desse recurso.

Outros roteiros de verificação de conformidade foram desenvolvidos e iniciados suas aplicações, a exemplo dos roteiros aplicados em Propostas de Regularização de Dívidas – PRD (PRD usual, PRD Lei 11.775/08), PRONAF Alimentos, PRONAF Comum, Termos de Adesão de Fundos de Investimentos, Central de Cadastro, Encerramento de Conta Corrente.

Durante o ano, foram criadas e treinadas equipes de contingência compostas aproximadamente de 50 pessoas para prestarem serviços de análise de conformidade nas Gerências de Controle Estaduais nos momentos de elevada demanda. Realizou-se treinamento contemplando 187 funcionários gestores de Agências e das Centrais de Retaguarda Operacional de Agências, em nov/2008, objetivando elevar a qualidade da instrução de processos para análise do Controle Interno e Centrais de Apoio Operacional – CENOPs.

No curso do ano, o Ambiente analisou, através das Gerências de Controle Estaduais, a conformidade de 18.152 processos de cadastros e propostas de crédito, no valor total de R\$ 8,6 bilhões.

A proporção mês a mês do valor das propostas verificadas em relação ao valor total das propostas deferidas e contratadas no ano é exibida no Gráfico 3, evidenciando que a representatividade das verificações atingiu a média ponderada de 74% no ano. A variabilidade entre os meses é decorrente do critério de seleção das propostas, que analisa obrigatoriamente aquelas acima de R\$ 200 mil e, por amostragem, as propostas abaixo desse valor. Assim, em meses que apresentaram maior pulverização dos valores contratados, a representatividade do total analisado foi menor.

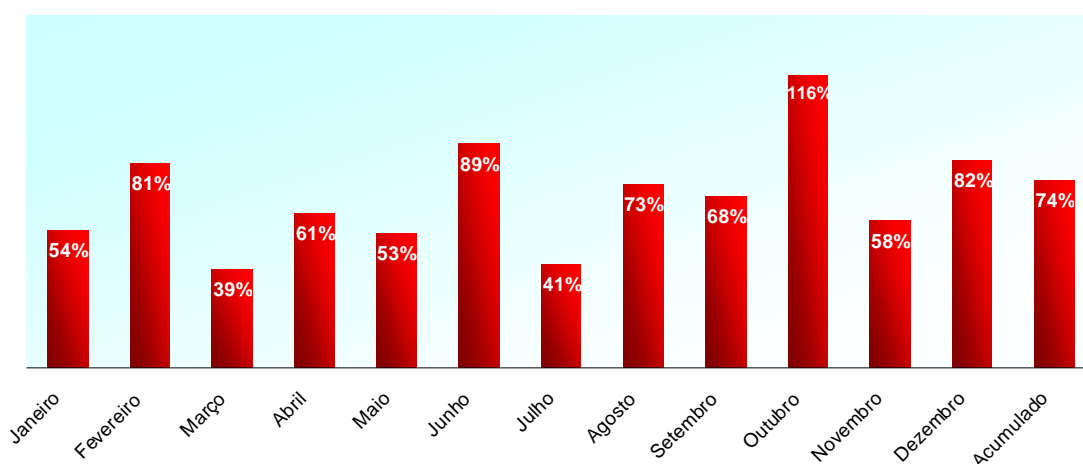


Gráfico 3 – Representatividade mensal e acumulada sob o valor das propostas verificadas no total dos valores contratados, em 2008.

2.4.10.1 Prevenção e combate à lavagem de dinheiro

Foram analisadas, no ano de 2008, 5.208 (cinco mil duzentos e oito) transações superiores a 90 (noventa) mil reais enquadradas pelo SIRCOI (Sistema de Rastreamento de Reciclagem de Capitais de Origem Ilícita), 45 (quarenta e cinco) transações de valor igual ou superior a 100 (cem) mil reais. As Agências realizaram 12 (doze) comunicações de operações suspeitas ao longo de 2008, das quais 3 (três) foram registradas no Banco Central. Ainda sobre o tema, já foram capacitados 4.912 (quatro mil novecentos e doze) colaboradores, por meio de Curso em Comunidade Virtual de Aprendizagem, dos quais 833 (oitocentos e trinta e três) capacitaram-se em 2008. Complementaram a capacitação com o curso “Programa de Reciclagem em PLD” também veiculado na Comunidade Virtual de Aprendizagem, 294 (duzentos e noventa e quatro) colaboradores, dos quais 110 (cento e dez) em 2008.

2.4.11 Gestão da Segurança Corporativa

2.4.11.1 Segurança da Informação

No cumprimento das funções relacionadas à Gestão de Segurança da Informação, o BNB realizou as seguintes ações:

- Ä Continuidade de Negócios: assinado o Termo de Aceite Definitivo da contratação referente aos serviços de contingência, em fevereiro de 2008. Já em agosto de 2008 foram realizados testes de verificação de conformidade;
- Ä Gerenciamento do Acesso à Internet: revista a política de acesso e implantação de novas regras, mediante a introdução dos perfis de acesso, assegurando maior adequação às necessidades institucionais;
- Ä Políticas de Segurança da Informação: realizada a revisão periódica das políticas inscritas do Manual Básico de Segurança da Informação, com a finalidade de adequá-la às mudanças às novas diretrizes institucionais e às melhores práticas de Segurança da Informação;
- Ä Segurança em Desenvolvimento de Software: revisto o documento de requisitos de segurança em aplicativos de negócio para caracterizar a criticidade dos aplicativos;
- Ä Solução Blindagem Nordeste Eletrônico: prospectada a ferramenta e elaborado o edital de contratação, além da avaliação das propostas técnicas, a fim de emitir parecer conclusivo a respeito das funcionalidades apresentadas pelos licitantes;
- Ä Certificação Norma 27.001: implantados os controles recomendados pela norma NBR ISO 27.001, notadamente quanto à prospecção de ferramentas de gerenciamento de mídias removíveis e restrição de uso dos utilitários do Sistema Operacional, para as unidades da Direção Geral. Em julho de 2008, o Processo de Licitação foi auditado e certificado, pela Empresa Bureau Veritas, associada a UKAS;
- Ä Capacitação de colaboradores no tema “Segurança, nos cursos de formação bancária; gerente de negócios; gerentes executivos e no site da Intranet, Comunidade Virtual de Aprendizagem”;
- Ä Gerenciamento da Arquitetura de Segurança: definidos os padrões mínimos de segurança (*baselines*) para servidores que utilizam o Sistema Operacional Linux;
- Ä Segurança em Estações: prospecção de ferramenta para controle de permissões administrativas em estações de trabalho, a fim de mitigar risco operacional por falha humana e ou de sistemas, em virtude da instalação inadequada de softwares maliciosos e ou não homologados;
- Ä Certificação Digital: definido o modelo de autenticação para rede sem fio e acesso remoto, além da assinatura digital para aplicativos de negócio e, ainda, a aquisição e emissão de certificados para Interagências, Nordeste Eletrônico, INFOCONV, SISCOMEX-Carga, Receita Federal, Serviços do Banco na Internet, Compartilhamento com o Banco do Brasil, SPB e Correio Eletrônico;

- Ä Verificação de vulnerabilidades em software aplicativos por meio da análise de códigos dos aplicativos de negócios;
- Ä Acesso a Sistemas: implantada a política de revisão periódica de acesso a sistemas pelos gestores das unidades e de aplicativos de negócio, a fim de mitigar riscos operacionais por falha humana e ou fraudes internas;
- Ä Ampliação dos relacionamentos institucionais: inserção do BNB na rede clarabela, mantida pela FEBRABAN. Execução de procedimento de análise de códigos maliciosos veiculados na Internet, com relatos dos riscos operacionais existentes e comunicação do resultado às entidades parceiras (Projeto Clarabela);
- Ä Implantação do Projeto de Anti-Malware, compreendendo:
 - o Solução de console de gerenciamento do antivírus e *firewall* de *host*;
 - o Solução de Antivírus para estação e servidores e *firewall* de estações Windows XP; e
 - o Ampliação das regras e gerenciamento do filtro de conteúdo para o tráfego WEB Internet, de conteúdo de correio Internet e para correio corporativo;
- Ä Consultoria para Soluções de Segurança em Software como SPB, Compartilhamento BB, Rede Verde Amarela, Brasil Veículos, Asbace, Mapfre.

2.4.11.2 Recurso de Segurança

O Gerenciamento de Recursos de Segurança tem como funções básicas o gerenciamento de incidentes e soluções de problemas que envolvam recursos de segurança corporativa, bem como a verificação de padrões e perfis de segurança definidos pela Segurança Bancária e Patrimonial, e Segurança da Informação.

Principais ações realizadas durante o ano de 2008:

- Ä Análise, tratamento e acompanhamento de 6.552 (seis mil, quinhentos e cinquenta e dois) eventos indevidos do sistema de alarme das Agências, dos quais se destacam: 2.679 (dois mil, seiscentos e setenta e nove) acionamentos indevidos de intrusão e botão de pânico, 911 (novecentos e onze) relativos a falta de energia elétrica, 704 (setecentos e quatro) falhas de comunicação e 519 (quinhentos e dezenove) acionamentos indevidos de incêndio;
- Ä Realização de 36 (trinta e seis) APS (Acompanhamentos Preventivos de Segurança) junto às unidades que estavam sob informes ou suspeita de sofrerem incidentes.
- Ä Análise, tratamento e acompanhamento de 49 (quarenta e nove) incidentes reais de segurança contra Agências do BNB, destacando-se eventos de Assalto / Roubos, Furto Simples e Furto Qualificado.
- Ä Monitoramento de incidentes de segurança da informação relacionados ao acesso Internet, tentativas de infecções por softwares maliciosos, instalações de softwares não homologados e ataques via correio eletrônico.

- Ä Elaboração de manuais de procedimentos relacionados às atividades;
- Ä Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro;
- Ä Manutenção dos dispositivos de Segurança Bancária e Patrimonial;
- Ä Monitoramento de incidentes de Segurança da Informação; e
- Ä Planejamento e Acompanhamento de manutenções em dispositivos de segurança instalado nas unidades distribuídas do BNB e no CAPGV.

2.4.11.3 Segurança Bancária e Patrimonial

A Segurança Bancária e Patrimonial possui atribuições básicas de definir requisitos, prospectar, homologar e participar da implementação de soluções relacionadas a segurança bancária, patrimonial, das comunicações, física em pessoas, bem como estabelecer parcerias estratégicas e elaborar, em parceria com as áreas envolvidas, planos de continuidade do negócios. Relacionamos as principais ações realizadas no ano de 2008.

- Ä Contratação de empresa responsável pela quarteirização dos serviços de vigilância do CAPGV;
- Ä Contratação e implantação do Sistema de Controle de Acesso Físico do CAPGV;
- Ä Atualização da política de controle de acesso físico;
- Ä Substituição do sistema de alarme em 93 Unidades, dos Estados de AL, CE, PB, PE e RN;
- Ä Revisão da segurança física do CAPGV, incluindo a aquisição de solução automatizada de controle de ronda;
- Ä Implementação da solução de rastreamento para os veículos de uso do Banco, incluindo as Superintendências Estaduais;
- Ä Atualização de planos de segurança das Agências, em conformidade com a nova legislação federal vigente;
- Ä Atualização e realização de testes do Plano de Contingência Operacional (PCO);
- Ä Elaboração de projetos de alarme e de Circuito Fechado de TV- CFTV para Agências em conformidade com o padrão de segurança estabelecido em normativo;
- Ä Aquisição de kits anti-fraude para Agências (detectoras de cédulas falsas e lupas conta-fios);
- Ä Definição de política de gravação e armazenamento dos registros de voz nos sistemas de telefonia das unidades do Banco;
- Ä Aquisição de dispositivos de segurança (PGDMs, monitores de vídeo, fechaduras de retardo, câmeras etc);
- Ä Análise e emissão de parecer técnico relativo a fraudes bancária e patrimonial ocorridos em 2008;
- Ä Revisão das especificações técnicas de cofres de alta segurança;
- Ä Elaboração e distribuição a todos os colaboradores e empresas parceiras do Banco do Nordeste da Cartilha e da Revista de Segurança; e
- Ä Prospecção e homologação de soluções de segurança das comunicações.

3. Reconhecimento de passivos por insuficiência de créditos ou recursos

Não se aplica

4. Restos a pagar de Exercícios Anteriores

Não se aplica

5. Demonstrativo de transferências (recebidas e realizadas) no exercício

TRANSFERÊNCIAS MEDIANTE CONVÊNIOS

O Banco do Nordeste realiza parcerias com outras instituições por meio da celebração de instrumentos diversos.

Parte desses instrumentos envolve transferências de recursos e execução de programas de trabalho definidos. Tais instrumentos tratam de:

- Ä** Operacionalização do FASE (Fundo de Apoio às Atividades Sócio-Econômicas do Nordeste), do FDR (Fundo de Desenvolvimento Regional) e do FUNDECI (Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico);
- Ä** Operacionalização de programas de crédito e ações complementares ao crédito; e
- Ä** Aquisição de competências (capacitação de funcionários e participação em redes de aprendizagem).

As informações sobre cada instrumento de parceria que conta com transferências de recursos constam no Anexo A.

6. Previdência Complementar Patrocinada

6.1 Identificação

A Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Nordeste do Brasil – CAPEF, sociedade simples e pessoa jurídica de direito privado - CNPJ nº 07.273.170/0001-99, é uma entidade fechada de previdência complementar, sem fins lucrativos, que tem como patrocinadores o BNB, Patrocinador-Fundador; a Caixa de Assistência dos Funcionários do BNB – CAMED; e a própria CAPEF.

Seu objetivo principal é assegurar benefícios de suplementação de aposentadoria por tempo de contribuição, por invalidez e por idade aos participantes aposentados pela Previdência Social que sejam funcionários e ex-funcionários dos patrocinadores retromencionados, bem como benefícios de suplementação de pensão e pecúlio ordinário aos beneficiários inscritos pelos participantes para tal finalidade, além de assegurar institutos de proteção previdenciária aos participantes desligados do patrocinador.

6.2 Demonstrativo anual

6.2.1 Valor total da folha de pagamento dos participantes da CAPEF

Tabela 20 – Folha de Pagamento dos participantes da CAPEF

Forma *	Valor
Valor total da folha em 2008 sem encargos	R\$ 137.123.559,30
Valor total da folha em 2008 com encargos	R\$ 187.112.870,28

* Considera-se a folha de pagamento, os funcionários ativos, participantes da CAPEF

6.2.2 Recursos aportados pelo patrocinador BNB

Tabela 21 – CAPEF – Recursos aportados pelo BNB

Recursos aportados pelo patrocinador BNB	(em R\$)
Ativos	5.375.893,92
Patrocinados	5.375.893,92
Autopatrocinaados	0,00
Remuneração por atraso nas contribuições	0,00

Assistidos	62.068.005,85
Aposentados	59.271.148,32
Pensionistas	2.796.857,53

6.2.3 Recursos aportados pelos participantes

Tabela 22– CAPEF – Recursos aportados pelos participantes

Recursos aportados pelos participantes	(em R\$)
Ativos	5.405.350,74
Patrocinados	5.386.683,06
Autopatrocinaados	18.667,68
Remuneração por atraso nas contribuições	0
Assistidos	62.250.555,74
Aposentados	59.664.710,88
Pensionistas	2.585.844,86

6.2.4 Passivo Financeiro

Tabela 23 – CAPEF – Passivo financeiro

Passivo Financeiro	(em R\$)
Recursos aportados pelo patrocinador BNB	0,00
Recursos descontados dos participantes assistidos	48.252,30
Aposentados	48.252,30
Pensionistas	0,00

6.2.5 Despesas ressarcidas pelo patrocinador BNB face implantação do Plano CV

Quadro 37 – CAPEF – Despesas ressarcidas pelo BNB

Despesas ressarcidas pelo patrocinador BNB face implantação do Plano CV	(em R\$)
Total ressarcido	293.837,51

6.2.6 Valor total de outros recursos repassados pela patrocinadora

Não existiram outros valores repassados pela patrocinadora além das contribuições.

6.2.7 Discriminação da razão ou motivo do repasse de recursos que não sejam contribuições.

Não existiram outros valores repassados pela patrocinadora além das contribuições.

6.2.8 Valor total por tipo de aplicação e respectiva fundamentação legal

Tabela 24– CAPEF – Aplicações

SEGMENTO DE APLICAÇÃO	PARTICIPAÇÃO % CAPEF EM DEZ/2008	PARTICIPAÇÃO CAPEF EM DEZ/2008 (EM R\$ MIL)	RES.3456 TETO (%)	PROPOSTA DE INTERVALO LIMITES CAPEF EM 2008	
				INFERIOR %	SUPERIOR %
Renda Fixa	79,50	1.563.174,54	100	67	100
Baixo Risco de Crédito	79,50	1.563.174,54	100	67	100
Médio e Alto Risco de Crédito	-	-	-	-	2,5
Renda Variável (1)	7,40	145.484,17	50	0	15
Ações em Mercado	7,38	145.106,24	50	0	15
Participações	0,02	377,93	20	0	1,5
Outros Ativos	-	-	3	-	-
Imóveis (2)	8,01	157.488,84	8	0	8
Em Desenvolvimento	-	-	-	-	-
Aluguéis e Renda	7,06	138.899,93	-	-	-
Fundos	-	-	-	-	-

Imobiliários					
Outros	0,95	18.588,91	-	-	-
Empréstimos/ Financiamentos	5,09	100.152,74	15	0	10
Empréstimos	4,68	92.062,97	-	0	10
Financiamentos	0,41	8.089,77	Até 10%	-	1

Observações Resolução 3.456:

(1) Limites Máximos Res. 3.456: Novo Mercado: 50% (2) 14% em 2003, 2004 e 2005

Nível 2: 50%

11% em 2006, 2007 e 2008

Nível 1: 45%

8% em 2009 em diante

Segmento Especial: 40%

Nenhum dos níveis: 35%

6.2.9 Cessões de recursos humanos pelo BNB a CAPEF

As cessões foram formalizadas com base nos artigos 7º, 26 e 28 do Estatuto da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Nordeste do Brasil - CAPEF, aprovado pela Diretoria e Conselho de Administração do BNB e pelos Órgãos reguladores e fiscalizadores competentes – Ministério da Fazenda, DEST e SPC. Os funcionários cedidos são:

Quadro 38– CAPEF – Funcionários cedidos

NOME	MAT.	INÍCIO	OBSERVAÇÃO
FRANCISCO JOSÉ ARAÚJO BEZERRA	44512	01/09/2005	CAPEF - DIRETOR-PRESIDENTE
JOSÉ JURANDIR BASTOS MESQUITA	48690	07/04/2003	CAPEF - DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E INVESTIMENTOS
RÔMULO PEREIRA AMARO	63878	07/04/2003	CAPEF - DIRETORIA DE PREVIDÊNCIA
ZILANA MELO RIBEIRO	48518	24/03/2008	CAPEF - OUVIDORA
TOTAL: 04			

6.2.10 Dívidas entre patrocinador e patrocinada

Não há dívidas entre BNB e CAPEF.

6.2.11 Ações para supervisão sistemática das atividades da CAPEF

Durante o exercício de 2008, no período de 11/11 a 15/12/2008, a Entidade submeteu-se a Auditoria Direta – Operacional do Patrocinador Instituidor – Banco do Nordeste do Brasil S.A., nos aspectos de controles de gestão, legais e estatutários e gestão financeira, em cumprimento ao que preceitua o Art. 25, da Lei complementar nº 108, de 29/05/2001. O parecer dos Auditores Independentes quanto às demonstrações da CAPEF consta no Anexo C.

6.2.12 Manifestação da Secretaria de Previdência Complementar

A Resolução nº 248, do Tribunal de Contas da União, em seu art. 2º, alínea i, que trata da manifestação da SPC sobre as entidades de previdência privada, foi revogada pela Instrução Normativa TCU nº 47, de 24/10/2004.

7. Fluxo financeiro de projetos ou programas financiados com recursos externos

Quadro 39 - Recursos Externos – BID (Prodetur I)

BID (Prodetur I)	Valor em UC Mil	Valor em R\$ Mil
Saldo em 31/12/2007	186.342,17	552.114,49
Ajustes	440,77	1.137,19
Juros Contabilizados	7.686,75	26.765,86
Variação Cambial Contabilizada	0,00	209.730,28
Pagamento de Principal	15.969,29	55.479,55
Pagamento de Encargos	7.686,75	26.423,93
Saldo em 31/12/2008	170.813,65	707.844,34

Quadro 40 - Recursos Externos – BID (Prodetur II)

BID (Prodetur II)	Valor em US\$ Mil	Valor em R\$ Mil
Saldo em 31/12/2007	47.972,72	86.048,39
Ingressos em 2008	54.393,10	99.259,20
Juros Contabilizados	2.270,98	5.648,16
Variação Cambial Contabilizada	0,00	53.373,29
Pagamento de Principal	3.300,02	5.931,69
Pagamento de Encargos	2.270,98	4.054,04
Saldo em 31/12/2008	99.065,80	234.343,31

Quadro 41- Recursos Externos – BID (PEM)

BID (PEM)	Valor em US\$ Mil	Valor em R\$ Mil
Saldo em 31/12/2007	7.500,00	13.589,82
Ingressos em 2008	0,00	0,00
Ajustes	0,00	-21,40
Juros Contabilizados	443,14	761,45
Variação Cambial Contabilizada	0,00	3.932,27
Pagamento de Principal	468,75	784,99
Pagamento de Encargos	443,14	750,76
Saldo em 31/12/2008	7.031,25	16.726,39

Quadro 42- Recursos Externos – BIRD

BIRD	Valor em US\$ Mil	Valor em R\$ Mil
Saldo em 31/12/2007	30.105,50	54.572,92
Ingressos em 2008	0,00	0,00
Juros Contabilizados	1.293,84	1.805,83
Variação Cambial Contabilizada	0,00	14.513,65
Pagamento de Principal	3.763,00	6.346,30
Pagamento de Encargos	1.293,84	2.106,18
Saldo em 31/12/2008	26.342,50	62.439,92

Tabela 25– Recursos Externos – Crediamigo

Valores em US\$ Mil

Discriminação	Custo total	Ingressos US\$	Contrapartida	Transferências		
				Motivo	Ano	Acumulado
Empréstimo BIRD	Variação cambial + Variação da LIBOR + 3/4 da LIBOR	38.489,40 (*)	30.398,47 (*)	Comissão US\$	0,00	472,94
				Juros US\$	1.293,84	6.295,57
				Amortização US\$	3.763,00	12.146,90
ANUAL		0,00	0,00	TOTAL	5.056,84	18.915,41

(*) Acumulado de 2000 a 2008.

8. Informação sobre Renúncia Tributária

Não se aplica

9. Declaração de sobre regularidade dos beneficiários diretos da renúncia

Não se aplica

10. Operações de Fundos

Não se aplica

11. Despesas com cartão de crédito

O BNB disponibiliza cartão empresarial de crédito para cobertura de despesas de representação de alguns de seus dirigentes. Utilizam os cartões de crédito o Presidente, os seis Diretores, o Chefe do Gabinete da Presidência e os dez Superintendentes Estaduais.

Em 2008, foram manualizadas e criadas novas regras para utilização dos cartões empresariais pelos administradores do BNB. Também foram implementados controles referentes às regras de utilização, tais como: identificação com justificativas de gastos em finais de semana; proibição de utilização em férias e folgas de usuários; e comparação entre utilização e limite dos cartões de crédito.

11.1 Série histórica das despesas mediante fatura

Quadro 43 – Série histórica dos gastos com cartões de crédito

	FATURA		SAQUE	
	Quantidade (1)	Valor (R\$)	Quantidade	Valor (R\$)
2006	1253	136.800,00	-	-
2007	1118	124.573,00	-	-
2008	779	91.700,00	-	-

11.2 Saques realizados mediante o uso de cartões de crédito

Os cartões não permitem saques em dinheiro. Eles são utilizados apenas para pagamento de despesas de representação direto ao fornecedor.

Quadro 44 – Informações sobre as definições feitas pelo Ordenador de Despesas da UG, consoante previsto no art. 6º da Portaria MP nº 41, de 04.03.2005.

Limite de utilização da UG: R\$ 44.000,00 mensais, conforme PAA GAPRE-2008/0588, de 2/5/2008	
Natureza dos gastos permitidos: Despesas caracterizadas como de representação do Banco.	
Limites concedidos a cada portador:	
Portador:	Limite (R\$):
Roberto Smith	3.000,00
Robério Gress do Vale	3000,00
João Emílio Gazzana	3.000,00
Luiz Carlos Everton de Farias	3.000,00
Luiz Henrique Mascarenhas Corrêa Silva	3.000,00
Oswaldo Serrano de Oliveira	3.000,00
Paulo Sérgio Rebouças Ferraro	3.000,00
Pedro Rafael Lapa	3000,00
Antônio César de Santana	2.000,00
Francisco Carlos Cavalcanti	2.000,00
Francisco José de Moraes Alves (FRANZÉ)	2.000,00
Isidro Moraes de Siqueira	2.000,00

José Agostinho de Carvalho Neto	2.000,00
José Expedito Neiva Santos	2.000,00
José Maria Vilar da Silva	2.000,00
José Mendes Batista	2.000,00
Nilo Meira Filho	2.000,00
Sérgio Maia de Farias Filho	2.000,00
TOTAL	44.000,00

12. Recomendações do Órgão ou Unidade de Controle Interno

As Recomendações dos Controles Internos consta no Apêndice I.

13. Determinações e recomendações do TCU

As determinações e recomendações do TCU consta no Apêndice II

14. Atos de admissão, desligamento, concessão de aposentadoria e pensão praticada no exercício.

Quadro 45- Atos de admissão, desligamento e pensão praticada no exercício de 2008

ATOS	QUANTIDADE	REGISTRADOS NO SISAC Quantidade
Admissão	422	422
Desligamentos	169	169
Falecimentos	04	04

15. Dispensas de Instauração de TCE e TCE cujo envio ao TCU foi dispensado

15.1 Tomadas de contas especiais

15.1.1 Demonstrativo de tomadas de contas especiais

Em relação ao BNB, no exercício de 2008, não houve a instauração de processos de Tomadas de Contas Especiais, na forma prevista na Instrução Normativa TCU nº 56, de 5 de dezembro de 2007.

16. Informações sobre a composição de Recursos Humanos

Quadro 46 – Quantidade de Colaboradores Próprios

Descrição	2006		2007		2008	
	Qte	Despesa	Qte	Despesa	Qte	Despesa
Servidores ativos do quadro próprio em exercício na Unidade	-	-	-	-	-	-
Funcionários contratados – CLT em exercício na Unidade	5.161	29.854.038,26	5.726	32.871.203,77	5.978	39.726.188,01
Total de Pessoal Próprio	5.161	29.854.038,26	5.726	32.871.203,77	5.978	39.726.188,01

Quadro 47 – Quantidade de Colaboradores em funções de confiança

Descrição	2006		2007		2008	
	Qte	Despesa	Qte	Despesa	Qte	Despesa
Ocupantes de funções de confiança, sem vínculo (Presidente, Diretores e Assessores especiais)	14	224.894,22	15	363.967,19	14	286.602,73

Quadro 48 – Contratações Temporárias

Descrição	2006		2007		2008	
	Qte	Despesa	Qte	Despesa	Qte	Despesa
Contratações temporárias (Lei 8.745/1993)	0	-	0	-	0	-

Quadro 49 – Quantidade de Terceirizados e Estagiários

Descrição	2006		2007		2008	
	Qte	Despesa	Qte	Despesa	Qte	Despesa
Pessoal terceirizado Vigilância / limpeza	994	15.797.754,96	1020	18.885.705,90	1047	20.858.855,63
Pessoal terceirizado Apoio Administrativo	1644	27.189.594,28	788	28.970.808,74	1368	24.138.004,97
Pessoal terceirizado Outras atividades	714	15.146.078,61	811	28.552.531,79	871	32.809.124,47
Estagiários	556	167.461,32	491	181.183,90	596	210.297,59
Total pessoal Terc + Estagiários	3.908	58.300.889,17	3.110	76.590.230,33	3.882	78.016.282,66

Quadro 50 – Quantidade de Colaboradores cedidos

Descrição	2006		2007		2008	
	Qte	Despesa	Qte	Despesa	Qte	Despesa
Pessoal requisitado em exercício na Unidade, com ônus	0	-	0	-	0	-
Pessoal requisitado em exercício na Unidade, sem ônus	3	-	3	-	3	-
Pessoal cedido pela Unidade, com ônus	0	-	0	-	0	-
Pessoal cedido pela Unidade, sem ônus	19	-	13	-	16	-
Pessoal cedido pela Unidade a órgãos especiais, sem ônus	8	-	11	-	4	-
Pessoal cedido pela Unidade a cessões coligadas, sem ônus	0	-	0	-	8	-

Quadro 51 – Quantidade de funcionários por ações

Descrição	2008	
	Quantidade	Despesa
Funcionários envolvidos em ações finalísticas: Agências e Unidades de Recuperação de Crédito.	3.582	19.045.072,82
Funcionários envolvidos em ações de suporte: direção Geral e Superintendências.	2.396	20.681.115,19
Total Geral	5.978	39.726.188,01

17. Outras Informações consideradas pelos responsáveis como relevantes para avaliação da conformidade e do desempenho da gestão.

17.1 Investimento em publicidade

17.1.1 - Demonstrativo analítico das despesas com ações de publicidade e propaganda

Em 2008, o BNB investiu em publicidade os valores seguintes:

Quadro 52– Valores investidos em publicidade em 2008

Publicidade Legal	R\$ 1.848.988,00
Publicidade de Utilidade Pública	Nihil
Patrocínios	R\$ 9.915.810,00
Publicidade Institucional	R\$ 13.604.556,79
Publicidade Mercadológica	R\$ 15.823.528,21

17.1.2 - Contratos

Foi realizada licitação de publicidade em 2007, e os novos contratos (2007/293 e 2007/294) passaram a vigorar de 17/10/2007 a 16/10/2008. Ambos contratos foram renovados até 16/10/2009, prorrogáveis por mais 36 meses, até 16/10/2011. O valor total de dotação dos dois contratos em conjunto somam o montante de R\$ 25.000.000,00 anuais – passíveis de acréscimo legal de até 25% totalizando R\$ 31.250.000,00.

17.2 Remuneração e reuniões do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal

As atas das reuniões dos Conselhos de Administração e Fiscal do BNB ocorridas em 2008 compõem o Anexo D.

Os honorários e as diárias referentes à atuação dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal ao longo do referido exercício estão descritos no quadro a seguir.

Quadro 53 – Remuneração dos Membros dos Conselhos de Administração e Fiscal

CPF	Membros do Conselho Fiscal	Honorários	Diárias
002.331.963-15	GIDEVAL MARQUES DE SANTANA	20.550,45	1.500,00
156.174.244-91	GLAUBEN TEIXEIRA DE CARVALHO	6.783,98	2.550,00
124.161.770-87	JOÃO JOSÉ RAMOS DA SILVA	25.759,84	7.800,00
705.292.647-49	LUIZ CESAR MUZZI	0,00	2.250,00
469.206.848-53	RICARDO MASSAO MATSUSHIMA	0,00	7.350,00
202.261.603-00	ROBERTA CARVALHO DE ALENCAR	6.783,98	2.550,00
645.519.971-53	RODRIGO SILVEIRA VEIGA CABRAL	20.550,45	5.100,00
012.434.518-23	SÉRGIO ROSA FERRÃO	25.759,84	7.200,00
TOTAL		106.188,54	36.300

CPF	Membros do Conselho de Administração	Honorários	Diárias
157.550.628-97	ÁLVARO LARRABURE COSTA CORRÊA	25.759,84	7.800,00
399.406.401-53	ANA TERESA HOLANDA DE ALBUQUERQUE	20.550,45	4.800,00
010.394.107-07	ANTÔNIO HENRIQUE PINHEIRO SILVEIRA	20.550,45	6.000,00
002.375.348-00	AUGUSTO AKIRA CHIBA	20.550,45	6.000,00
266.772.021-00	NILDE PEREIRA SABBAT	6.783,98	1.800,00
270.320.438-87	ROBERTO SMITH	25.759,84	0,00
212.540.603-91	VERA MARIA RODRIGUES PONTE	6.783,98	0,00
044.251.201-59	WALDIR QUINTILIANO DA SILVA	6.783,98	1.800,00
162.836.353-34	ZILANA MELO RIBEIRO	20.550,45	7.550,00
TOTAL		154.073,42	35.750,00

18. Conteúdos específicos

18.1 Relatório de Controle Internos

O Relatório de Acompanhamento dos Controles Internos do primeiro semestre de 2008 foi apreciado pelo Conselho de Administração em 01/12/2008 (ver Anexo B). O Relatório do segundo semestre encontra-se em elaboração.

Conclusão

Com estas informações e atendendo ao requerido pelas normas vigentes, formalizamos o Relatório de Gestão do Banco do Nordeste do Brasil S.A. referente ao exercício de 2008, com a certeza de termos atendido aos princípios que norteiam a boa gestão de recursos públicos e de termos contribuído significativamente para cumprir os objetivos de governo visando ao desenvolvimento nacional equilibrado.

Fortaleza-CE, 24 de março de 2009.

Roberto Smith
Presidente

Apêndices e anexos

Apêndices

Apêndice I	Informações quanto às recomendações de órgãos de controle.
Apêndice II	Determinação e Recomendações do TCU.

Anexos

Anexo A	Transferências Mediante Convênios.
Anexo B	Relatório dos controles internos.
Anexo C	Parecer dos Auditores Independentes quanto às demonstrações da CAPEF.
Anexo D	Atas das reuniões dos Conselhos de Administração e Fiscal.

Apêndice I
Informações quanto às recomendações de órgãos de controle

Apêndice II
Determinação e Recomendações do TCU

Anexo A
Transferências Mediante Convênios

Anexo B
Relatório dos controles internos

Anexo C
Parecer dos Auditores Independentes quanto às demonstrações da
CAPEF

Anexo D
Atas das reuniões dos Conselhos de Administração e Fiscal