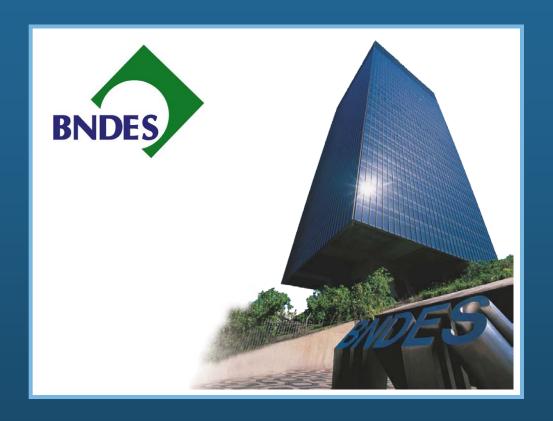
## The Brazilian Development Bank



2009 May

Eduardo Rath Fingerl

Managing Director - Capital Markets Operations / Environmental Activities Member of the Board – The New Club of Paris



## BNDES – Brazilian Development Bank

- Established in 1952
- 100% state-owned company
- Main provider of long-term financing in Brazil





## **BNDES** in Context

Dec 31, 2008

	BNDES
US\$ million	
Total Assets	118,655
Shareholders' Equity	10,812
Net Income	2,903
Loans Disbursements	49,791
Total Loans	92,422
Capitalization	9.1%
ROA	2.2%
ROE	21.2%



## BNDES' Past Challenges

BNDES has been mobilized by the Brazilian government to face major economic challenges



- 1980's debt crisis: Funds for Infrastructure projects
- <u>Liberalization of Brazilian economy in the 1990's</u>: support to industry sector to face international competition
- Brazilian Privatization Program: main agent of extensive public assets recycling
- Energy crisis of 2001-2002: Agent of Treasury funds to support the electric sector



Credit crunch in 2009: working capital with National Treasury support



#### Internal Environment

Excellent results in loan portfolio and equity participations

	Dec 08 BNDES	Brazilian Private Banks	Brazilian State Owned Banks
Loans outstanding			
w/ rating AA-C / Total Loans (%)	97.7	91.0	91.4
Return on equity participations			
% yearly (06-08)	24.8		
Non Performing Loans/Total Loans (%)	0.15		



- The collateral culture: fixed assets security gives a comfortable position for the analists
- Solid risk analysis practices established in BNDES: includes qualitative rating (no metrics)

#### Resistence to changes



#### External Environment

Tough controls in banking activities in Brazil

Ministry of Finance



The collateral culture: conservative position of credit analysis



## Challenges for a Cultural Transformation

- Clash of views: risk analist focused on numbers – corporate analist close to the firm
- But best practices pray for a complete segregation
- ✓ <u>Dilemma</u>: <u>How to address intangible assets evaluation</u>
- Risk analysis tools to capture intangible values
- ✓ Interaction between risk and corporate analists under strictly controlled process stages



#### Top down changes in BNDES' operational policies

- New credit lines directed towards investments in innovation: no collaterals (up to US\$ 5 million)
- Venture Capital Funds



Seed Money Funds

FUNTEC (grants for R&D)



- Knowledge management on a personal basis
- ✓ Fast staff renovation (25% of employees in 2008/09)
- ✓ <u>Dilemma</u>:
  No tools ready for institutional knowledge management

#### Top-down restructuring of the Bank

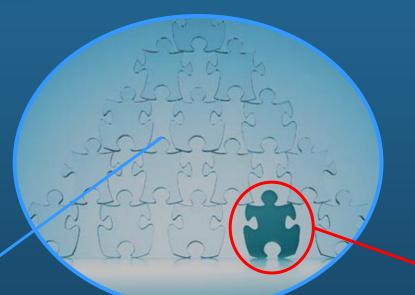
#### New BNDES' Divisions:

- Human resources: detached from administration area
- Projeto Agir: dedicated to process remodeling / ERP
- Environmental: Fundo Amazonia and Green Financing
- Risk Management: compliance w/ Central Bank recommendations
- VC/PE: equity to innovative SME'S



2008

Dilemma: Access to clients information



On lend credit operations

Number of beneficiaries: 202,373

**Direct credit operations** 

Number of beneficiaries: 1,668



## Challenges to BNDES

### To create a bottom-up change of mindset

Knowledge management Competence-based management Information technology

Integrated actions

- Knowledge management: turn tacit into BNDES's knowledge
- Competences: broad training program
- IT: ERP

Review of IC methodology during confidence crisis (raise in volatility)



## Challenges to BNDES

- Role of State-Owned Banks in Brazil
  - Sustain credit with/without Treasury funds

	State-Owned Banks	Private Banks
2004	15.0%	22.0%
2005	16.0%	25.0%
2006	20.0%	21.0%
2007	19.0%	33.0%
2008	40.0%	27.0%



#### BNDES' Disbursements / Fixed Investments



1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008



## Challenges to BNDES: Changing and Growing

	Disbursements R\$ millions	N. employees
2004	39,833	1,911
2005	46,980	1,929
2006	51,318	1,952
2007	64,891	1,984
2008	90,877	2,009

Risks or opportunities?



#### Banco adota nova metodologia de avaliação de empresas e incorpora bens intangíveis nas análises



BNDES vai considerar fatores que geram grande valor na empresa e que métodos tradicionais de avaliação não capturam @

A partir de setembro, o nais de avaliação não cap-BNDE5 estará utilizando turam isso de maneira ade- ta, construida ao longo dos ficados, criou-se uma nova metodologia para a quada", acrescenta. últimos doze meses, Expe- ponderação específica. avaliação das empresas O BNDES pretende mu- riências piloto de imple- "Com isso, o BNDES está financiadas. O Banco dar essa realidade e, numa mentação da nova meto- aperfeiçoando o processo passará a incorporar em postura pioneira, vai ado- dologia de avaliação de de gestão do conhecisuas análises critérios de tar metodologia que per- capitais intangiveis foram mento setorial", observa aferição dos bens intan- mitirá a conjugação entre realizadas em 40 empresas, Helena. "Será possível cogíveis dessas empresas, os fatores tangíveis - tra- resultado de um trabalho inhecer melhor o padrão considerados importan- dicionalmente utilizados que teve início no ano pas- de concorrência do ambites fatores de sustenta- pelo mercado financeiro sado, quando foram testa- ente onde a empresa está

ção de competitividade em suas avaliações de em- das quatro empresas, de inserida", completa Cláua longo prazo. Entre os denominados capitais in-Eqm a nova ferramenta tangiveis, estão investimentos em inovação, de avaliação de empresa, pesquisa e desenvolviito, em marca e pateno Banco terá metodologia te design governanca de trabalho mais definida rede de relacionamentos, processos internos, com a incorporação do capacitação e treinamento de pessoal, liderança, conhecimento pelas áreas transparência e, até mesoperacionals mo, imagem da empresa

dirigentes. 'Apesar de poderosos fatores de geração de mudança de cultura tamvalor, esses itens não são bém no BNDES. Para isso, o ainda devidamente ex- Banco está em processo de informação) e Genoa "O BNDES tem um histópressos nos balanços e treinamento de seu corpo nas demonstrações fi- funcional para a assimilananceiras das empresas", ção e aplicação prática do destaca o diretor da Área novo conceito e instrude Mercado de Capitais mental. Até o momento, fo-(AMC), Eduardo Rath ram treinados 45 funcioná-Fingerl, especialista no rios das várias áreas assunto. 'Ao considerar operacionais do Banco, ativo intangível, o além das áreas de crédito e Banco vai observar capa-cidades que geram gran-treinar o Banco todo", diz de valor na empresa e Helena Tenório, chefe do que métodos tradicio- AP/DEPPO.

reputação de seus

presas - e os intangíveis. A nova postura implica Suzano (papel e celulose). Fingeri, ressaltando o po-Totvs (tecnologia da ferramenta,

(biotecnologia).

A metodologia está pron- cada um dos itens identidio Leal, superintendente

nitirá modernizar a nossa avaliação de empresa. É claro que poderá ter im pacto na construção da classificação de risco e de crédito das empresas (no ating), na medida em que o Banco terá melhor capacidade de avaliar essas companhias, afirma Rath Embraer (aeronáutica), der de avaliação da nova

da Área de Crédito, tam-

bém diretamente envol-

\*Esse instrumental per

vido no trabalho.

rico de boa avaliação de A nova metodologia, de- empresa. Tanto que a

vo Clube de Paris, por exemplo, a discussão gira em torno do que chamam de "sociedade do conhecimento" em contraponto ao que presenciamos hoje, a denominada "sociedade da informação". Não é complicado entender os conceitos dessa turma, que inclui desde o ministro da Indústria do Japão até o presidente do nosso BNDES, passando por pesquisadores e representantes de países como Alemanha, Suécia, Finlândia e Israel, Segundo o matemático Marcos Cavalcanti, pesquisador da Coppe/UFRJ e integrante desse seleto clubinho parisiense, a linha de raciocínio é a seguinte: a partir de meados dos anos 90, aconteceu o voamento virtual". Com isso, aumentou a circulação de "conhecimento explícito". Ou seja, informação pura e simples. De uma hora para outra, todo mundo passou a ter a possibilidade de se tornar um ser humano bem informado. Só que a avalanche detonou uma quase catástrofe: a redução de pessoas capazes de produzir "conhecimento tácito", aquilo que só o indivíduo pode fazer. Trocando em miúdos, não dá para apenas saber a receita do bolo. É preciso desenvolver a

habilidade de fazer o bolo ficar gostoso Não adianta só ter informação. Um computador manipula melhor do que qualquer ser humano o conhecimento explícito. O que o computador não sabe é se está faltando uma pitada de sal para realçar o doce do bolo. E esse tipo de conhecimento só é gerado com reflexão, concentração, investimento pessoal diz Cavalcanti. - Al entra a questão do tempo. Em vez de correr para não perder nada, o ideal nesse momento é consumir pouca informação e parar para pensar. As pessoas que desenvolverem a capacidade de gerar conhecimento tácito estarão bem no futuro, valorizadas, insubstituíveis, A sociedade da informação está migrando para a sociedade do conhecimento. Isso é um fato. O frenesi de informações causa angústia, insatisfação, ansiedade e nenhum conteúdo. O que está faltando na vida das

pessoas é espaço, é se dar um tempo. Quando bancos, ministros, matemáticos começam a repensar é porque a colsa não está funcionando, gerando lucros, sendo proruém. No departamen-

s do BNDES a galera stando as horas pansar no tempo, nessa tal sociedade do copensame

que resso

aguenta n

tência: es

sente no

nhecimento que está chegando. A chefe do grupo se chama Helena Tenório, uma mulher de fala mansa, simpática e muito didática. Segundo ela, o banco está trabalhando na criação de mecanismos para medir bens intangíveis, que não podem ser mensurados pelo viés econômico. Na classificação de riscos de uma empresa na hora de conceder um empréstimo, agora o BNDES quer incluir, por exemplo, "capital humano", levando em conta se os funcionários têm plano de remuneração, treinamento eficiente, tempo livre, sa tisfação. Helena garante que não se trata de dar uma de bonzinhos. Pelo contrário. A lógica é paradoxalmente financeira. Uma empresa para sobreviver ao que ela chama de "economia do conhecimento" - e para pagar o empréstimo - vai precisar de gente que pensa. Helena defende ideias que estão longe de ser atitude de patrão: escritório em casa, horário livre, cumprimento de tarefas em vez de cumprimento de horas.

- Na economía do conhecimento, o custo muda. O custo é o tempo das pessoas que detêm conhecimento. A ideia é que o tempo dessas pessoas seja maximizado. Elas precisam de espaço para se dedicar àquilo que sabem fazer. Maximizar isso é gerar valor — diz Helena. — A geração de valor não está mais no número de horas trabalhadas, mas no emprego eficiente do conhecimento. Por isso a missão do banco está mudando. Não podemos mais ficar ligados somente na indústria tangível. Temos que olhar para o futuro e o futuro é iss

No mun internet e os meses u Estudos e criação de A informa desprovid metodologias voltadas tão rapidir na vida? E para o intangível gente tem filosofias dismo, ur Eduardo Rath Fingerl tempo, vi cerca de 2

O papel do Banco de Desenvol

nodelos. Se tudo isso faz parte da cadesa "SEGURAR" OS CÉREBROS

## **EU** Investimentos

CAPA

#### **BNDES** busca o intangível

Área de crédito do banco vai incorporar bens como capital intelectual ao processo de definição da nota e do grau de risco das companhias. Por Vera Saavedra Durão, do Rio







**Eduardo Rath Fingerl** 

Managing Director - Capital Market Operations / Environmental Activities

Phone: (55) (21) 2172-8650 / 2172-8231

edurath@bndes.gov.br

Home page:

http://www.bndes.gov.br/english/default.asp





## **BNDES IC Rating Agenda**

"An Update"

May 2009 – IC5 Paris

Helena Tenorio Veiga de Almeida



# Where we were in May 2008

- > We had concluded the tests with a sample of 40 enterprises.
- ➤ The IC rating was supposed to be formally included as a part of the BNDES qualitative rating of companies (~ 600 ratings per year)
- ➤ In June 2008 the Board decided not only to include the Intangibles perspective into the rating but also into the whole credit analysis process → Integrated Perspective
- Due to these new approach: The Board decided to start a training process for all BNDES's analysts (~ 500).



## (II) Where we are Now

The new credit analysis methodology

❖Strategic Capital **Industry Analysis** Relational Capital Intangible Capital (competitiveness Corporate **Analysis** Governance Capital Weight pattern model) Innovation and **Process Capital** Adjust/ 60% ❖Intellectual Capital Weight Financial Capital 40% Competitive Business Position in the Strategy + **Evaluation** industry **Qualitative** 

Credit

**Analysis** 

Thank, you.