



BB Presente

Presença no território, crédito rural com qualidade e preço justo para um Banco do Brasil público e competitivo

Plano para o Banco do Brasil, 2027-2030

POSIÇÃO EM 20 DE OUTUBRO DE 2026

Entre dezembro de 2016 e dezembro de 2024, nas regiões do interior onde o Banco do Brasil fechou mais de 35% das agências, a carteira de crédito do banco cresceu 84%, contra 169% onde não fechou nenhuma, e a fatia do BB no crédito rural dos bancos caiu de 79% para 60%. Cada agência fechada no interior levou consigo, em média, R\$ 82 milhões de carteira. O plano reúne 45 medidas em dez eixos para o BB voltar a disputar o interior com as cooperativas de crédito e o varejo com os bancos privados: formatos leves de presença, crédito rural com mitigação de risco, juros e tarifas abaixo do mercado nos segmentos em disputa, um pacote próprio para as prefeituras, a conquista do jovem e do sucessor rural, frentes que crescem sem consumir capital e canais para o cartão, o veículo, o imóvel e a pequena empresa.

Elaborado por Pedro Paulo Henrichs Neto, fundador e CEO da Henrichs Consultoria

Henrichs Consultoria • Unidade de Inteligência Estratégica

SRTVS Conjunto L Lote 38, Brasília DF • contatoconsultoria@proton.me

Dados e fontes verificados até 20 de outubro de 2026. Fontes indicadas no texto e no anexo.

Quem fez este plano

Pedro Paulo Henrichs Neto é fundador e CEO da Henrichs Consultoria, de Brasília, especializada em relações institucionais e governamentais, acompanhamento do Legislativo e do Executivo federal e inteligência de dados públicos. Atua há mais de 20 anos junto ao poder público federal.

- **Gestão pública.** Foi chefe de gabinete de deputado federal na Câmara dos Deputados (2018) e subsecretário de Participação Social do Governo do Distrito Federal (2011 a 2013), coordenando conselhos, conferências e mecanismos de controle social.
- **Sistema financeiro.** Começou a carreira no Banco do Brasil, como escriturário (2004 a 2006), no atendimento e nas operações bancárias, e foi assessor técnico e político do Sindicato dos Bancários de Brasília (2006 a 2010), acompanhando as negociações coletivas da categoria e as instâncias nacionais e internacionais do movimento bancário.
- **Atuação internacional.** Presidiu o Fórum de Juventude dos BRICS (2014 a 2016) e foi observador eleitoral internacional credenciado em mais de 20 eleições nas Américas, na Europa e na Ásia.
- **Formação.** Graduado em Gestão Pública pelo IESB e mestrando em Ciência Política e Relações Internacionais no IDP, com pesquisa em compliance, governança e relações internacionais. Concluiu em 2026 a formação internacional em inovação, liderança, conformidade e gestão de risco da Escola de Management da Sorbonne (Universidade Paris 1 Panthéon-Sorbonne).
- **Dados e tecnologia.** A Henrichs Consultoria desenvolve sistemas próprios de acompanhamento legislativo e painéis de inteligência sobre dados públicos, usados na produção deste plano.

Este plano junta essa experiência no sistema financeiro e na gestão pública à leitura dos relatórios do Banco do Brasil e das bases do Banco Central, agência por agência e região por região.

Contato: henrichsconsultoria.com.br • contatoconsultoria@proton.me • WhatsApp (61) 98108-3124.

Síntese

- **Fechar agência custou negócio.** Nas 481 regiões do interior, quanto maior a parcela de agências fechadas pelo BB entre 2016 e 2024, menor o crescimento da carteira do banco, mesmo comparando regiões do mesmo estado e descontando o crescimento dos outros bancos. Antes dos fechamentos, essas regiões cresciam no mesmo ritmo das demais (capítulo 2).
- **Em dinheiro, a conta é incerta; em mercado, não.** O BB teria hoje cerca de R\$ 76 bi a mais de carteira no interior (R\$ 37 bi no crédito rural) e R\$ 18 bi a mais em depósitos. A margem e as receitas que isso deixou de render (R\$ 1,1 a 4,4 bi por ano) estão na mesma ordem da economia de custo das 936 agências fechadas (até R\$ 2,3 a 3,7 bi por ano). O fechamento pode ter economizado algo ou perdido algo, conforme as hipóteses; o mercado entregue ao concorrente não volta sozinho.
- **O espaço foi ocupado.** Dos 631 municípios em que o BB fechou a última agência desde 2016, 341 têm cooperativa de crédito hoje; no Sul, 166 de 169. No crédito rural com juro equalizado pelo Tesouro, as cooperativas passaram de 24% para 45% entre 2020 e 2025, e o BB caiu de 57% para 38%.
- **Frente aos bancos privados, o BB perdeu no varejo e na pequena empresa.** A fatia do BB no crédito do sistema caiu de 19,8% em dezembro de 2016 para 16,1% em junho de 2026. O banco lidera no crédito rural, no investimento de empresas, no comércio exterior e no consignado, mas tem 9,9% do cartão, 6,3% dos recebíveis, 2,8% dos veículos e 1,5% do crédito à micro empresa, e 33,4 milhões de clientes com crédito ativo, contra 63,8 milhões do Nubank e 47,2 milhões do Itaú. Em veículos e no crédito pessoal o BB cobra menos que a maioria dos privados, e nos recebíveis fica entre o Itaú e o Bradesco: perde por falta de canal. No capital de giro de curto prazo cobra mais e perde por preço (capítulo 6 e Eixo J).
- **O BB atravessa o pior momento de resultado da década.** Lucro ajustado de R\$ 20,7 bi em 2025 (45,4% menor que em 2024), retorno de 7,9% no 1º semestre de 2026, inadimplência de 5,61% e Capital Principal de 11,27%. Presença tem de vir com formato barato e crédito de qualidade, não com a rede de 2014.
- **Formato leve paga a conta.** Um ponto com três pessoas custa cerca de R\$ 1,2 mi por ano e se paga com R\$ 40 a 80 mi de carteira, menos do que cada agência fechada levou (R\$ 82 mi). O plano propõe 300 pontos leves e 500 gerentes rurais itinerantes até 2028 (A2 e A3).
- **Preço justo é vantagem competitiva.** O BB cobra 158% ao ano no cheque especial de pessoa física, contra 68% do Banco Sicoob; 420% no cheque especial de empresas, mais que o dobro da mediana; 34,8% no capital de giro de curto prazo, na mediana do mercado mas mais que o dobro do Banco Sicoob (15,0%). O plano põe o BB abaixo da mediana do mercado nessas linhas e devolve parte dos juros a quem paga em dia (Eixo C).
- **Tarifa para disputar, onde importa.** O Banco Sicoob cobra R\$ 24 pelo pacote padronizado IV; o BB, R\$ 55,60. Mas a cooperativa típica não é mais barata no pacote (média de R\$ 58,85 no mesmo pacote IV): ela ganha no relacionamento, nas isenções e nas sobras. O plano propõe conta sem tarifa para os segmentos que o BB quer de volta (agricultor, aposentado, jovem, servidor municipal, MEI) e tarifas de empresa pequena no nível do Banco Sicoob (Eixo F).
- **A prefeitura é o cliente que o BB está deixando ir.** Desde a LC 196/2022, cooperativas podem receber depósitos de municípios, e o Tribunal de Contas do Paraná admitiu isso mesmo onde há banco oficial. As contas do Fundeb continuam obrigatoriamente no BB ou na Caixa. O plano cria o pacote BB Município: conta e arrecadação sem tarifa, crédito com garantia da União (que não consome capital), escritório de projetos e folha com contrapartida de presença. São 1.487 municípios com nota A ou B na CAPAG sem agência do BB, 939 deles com cooperativa (Eixo G).

- **O produtor de amanhã é jovem.** Os produtores com 65 anos ou mais passaram de 17,5% para 21,4% entre os Censos Agropecuários de 2006 e 2017, e os com menos de 35 anos caíram de 16,9% para 11,5%. Quem financiar a primeira safra do sucessor tende a ficar com o cliente por décadas. O plano propõe conta jovem, crédito do sucessor rural e educação financeira nas escolas do interior (Eixo H).
- **Crescer sem gastar capital.** Crédito a município com garantia da União tem peso zero no capital; consórcio de máquinas é receita de administração, não carteira. Com o Capital Principal em 11,27%, essas frentes valem mais do que parecem (Eixos G e I).
- **Defesa do caráter público com números.** O BB vale em bolsa 63% do patrimônio. Os três grandes bancos privados fecharam 60% das agências desde 2014; o BB, 29%. Um BB que volte a estar perto do produtor e cobre preço justo é o melhor argumento contra a venda.

Apresentação

BB Presente é o plano da Henrichs Consultoria para o Banco do Brasil entre 2027 e 2030. Ele parte de uma pergunta concreta: fechar agências no interior deu prejuízo ao banco? A resposta foi buscada nos dados do Banco Central, agência por agência e região por região, e não em opinião. A partir dela, o plano propõe como o BB pode voltar a disputar o interior com as cooperativas de crédito, melhorar o desempenho e ganhar competitividade sem cobrar mais caro de quem já paga muito.

O plano usa a mesma estrutura do plano Uma Caixa para Todos: cada medida tem diagnóstico, meta, caminho, custo ou retorno, riscos e quem decide. Há três tipos de número, sempre distinguíveis: **dado** (publicado por fonte oficial), **cálculo** (operação da Henrichs sobre dados oficiais, com o método descrito) e **meta** (proposta da Henrichs).

Fontes principais

- Banco do Brasil: Análise do Desempenho do 2T26 (resultado, carteira, inadimplência, rede, pessoal, projeções para 2026).
- Banco Central: ESTBAN por município (dezembro de 2014 a junho de 2026), cadastro de postos de atendimento e de sedes de cooperativas (posição de 19/10/2026), taxas de juros por instituição (semana de 29/09 a 05/10/2026).
- Banco Central: IF.data, carteira de crédito por modalidade dos conglomerados prudenciais (março de 2026) e clientes com operação de crédito ativa (dezembro de 2025).
- Banco do Brasil: Análises do Desempenho de 4T17, 4T19 e 4T22, para a série de participação de mercado.
- IBGE: municípios, regiões geográficas imediatas e população de 2025.
- Raio-X bancário dos municípios (Henrichs Consultoria, outubro de 2026): crédito rural do SICOR por instituição, emprego e salário no ramo financeiro.
- Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo do Banco Central, data-base dezembro de 2025, conforme divulgado em julho de 2026.

1. Diagnóstico

1.1 O resultado

O Banco do Brasil fechou 2025 com lucro líquido ajustado de R\$ 20,7 bi, 45,4% abaixo de 2024. No 1º semestre de 2026 foram R\$ 7,3 bi, contra R\$ 11,2 bi no mesmo período de 2025, e o retorno sobre o patrimônio caiu de 12,6% para 7,9%. A causa principal é o custo do crédito: R\$ 37,3 bi no semestre, 43,3% acima de um ano antes. A margem financeira bruta cresceu 12,1% e as despesas administrativas, 4,8%, abaixo do reajuste salarial; o índice de eficiência, de 28,0%, segue entre os melhores do sistema.

Indicador	Jun/25 ou 1S25	Jun/26 ou 1S26
Lucro líquido ajustado no semestre	R\$ 11,2 bi	R\$ 7,3 bi
Retorno sobre o patrimônio (semestre)	12,6%	7,9%
Custo do crédito no semestre	R\$ 26,1 bi	R\$ 37,3 bi
Carteira de crédito expandida	R\$ 1.294,3 bi	R\$ 1.313,2 bi
Inadimplência acima de 90 dias, total	3,96%	5,61%
Inadimplência acima de 90 dias, agronegócio	3,16%	6,27%
Capital Principal	10,97%	11,27%
Índice de Basileia	14,14%	13,91%
Índice de eficiência (12 meses)	27,0%	28,0%
Preço da ação sobre valor patrimonial	0,72	0,63

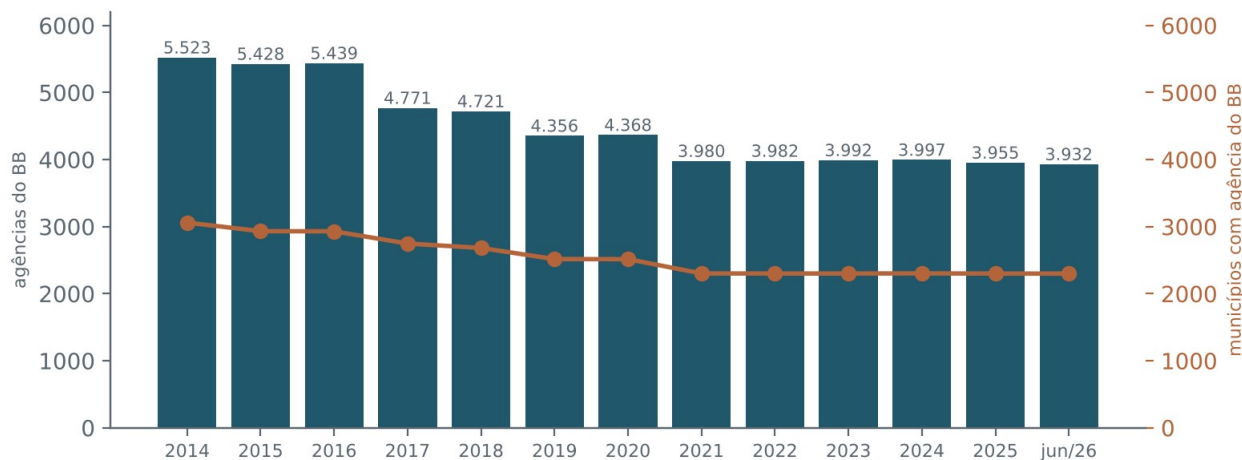
Fonte: Banco do Brasil, Análise do Desempenho 2T26, tabelas 1 e 31 e figura 41.

A projeção do próprio banco para 2026 é de lucro ajustado entre R\$ 18 bi e R\$ 22 bi, carteira crescendo entre 0,5% e 4,5% e custo do crédito entre R\$ 65 bi e R\$ 70 bi. Ou seja: 2026 é um ano de contenção. É exatamente nesse momento que as decisões sobre onde o banco vai estar nos próximos anos ficam baratas de errar e caras de corrigir.

1.2 O agronegócio

O agro é 32% da carteira do BB (R\$ 421,6 bi em junho de 2026) e o banco detém 49,1% do financiamento ao setor no país. A inadimplência acima de 90 dias da carteira agro dobrou em um ano, de 3,16% para 6,27%, e chegou a 10,18% no custeio agropecuário. Dois fatos agravam o quadro. Primeiro, a parcela do custeio agrícola contratada com algum mitigador de risco (seguro agrícola, Proagro ou proteção de preço) caiu de 54,1% na safra 2023/24 para 35,6% na safra 2025/26. Segundo, a carteira de renegociação aberta pela MP 1.314 já soma R\$ 39,3 bi. Para comparação, o Banco Central informa que os ativos problemáticos da carteira rural das cooperativas de crédito eram de cerca de 2,3% em 2025, contra cerca de 11% no restante do sistema financeiro.

Gráfico 1. Agências do Banco do Brasil e municípios com agência do BB



Fonte: BCB, ESTBAN por município (dez/2014 a jun/2026). Municípios: inclui as regiões administrativas do DF como no ESTBAN. Elaboração: Henrichs Consultoria.

1.3 A rede

O BB tinha 5.523 agências em dezembro de 2014 e 3.932 em junho de 2026 (-29%), pelo ESTBAN; o relatório do banco informa 3.931. Os municípios com agência do banco caíram de 3.049 para 2.290. A maior parte do corte aconteceu em três ondas: 2017, 2019 e 2021. Hoje a rede própria tem 10.376 pontos (3.931 agências, 1.396 postos e 5.049 postos eletrônicos), além de 18.221 correspondentes Mais BB. O quadro de funcionários caiu de 85.959 para 83.991 em doze meses.

O BB cortou menos que os privados: Bradesco, Itaú e Santander fecharam 60% das agências no mesmo período. Mas cortou onde mais pesava para ele. Nos municípios com até 20 mil habitantes, o BB fechou 44% das agências que tinha em 2014.

Fontes: BCB, ESTBAN; Banco do Brasil, *Análise do Desempenho 2T26*, tabelas 31 e 32; *Raio-X bancário dos municípios* (Henrichs, out/2026).

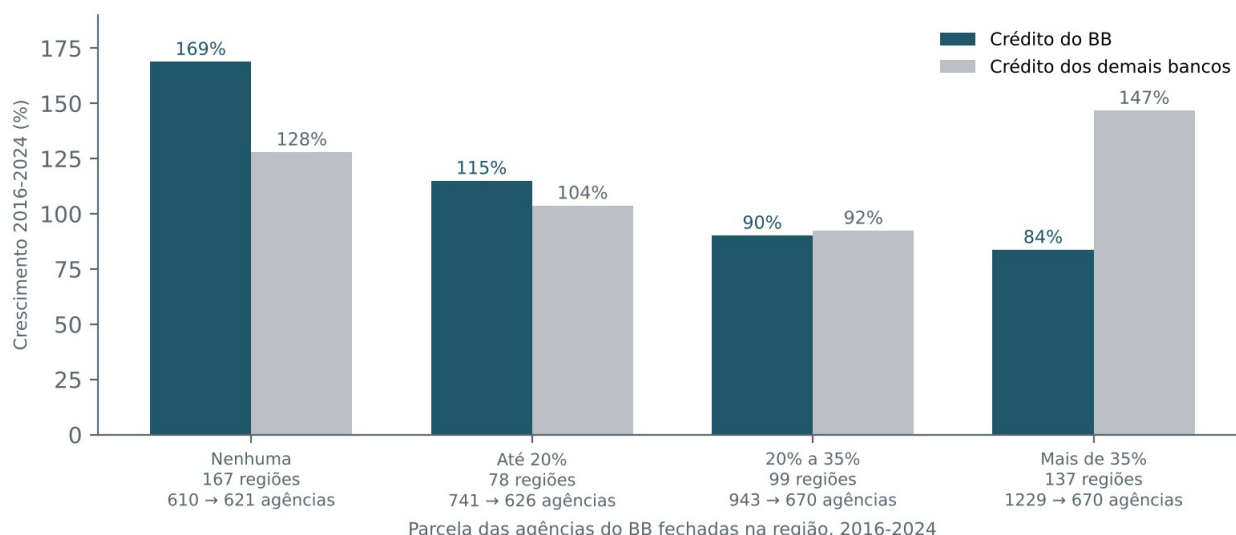
2. Fechar agência deu prejuízo ao BB?

2.1 Como a pergunta foi testada

O balancete das agências por município (ESTBAN) mostra, mês a mês, o crédito, os depósitos e o crédito rural de cada banco em cada cidade. Quando uma agência fecha, as contas e os contratos vão para outra agência do mesmo banco, em geral na mesma região. Por isso a comparação certa não é município contra município, mas região contra região. Foram usadas as 510 regiões geográficas imediatas do IBGE, que agrupam cada cidade com o centro a que ela recorre para comprar, estudar e se tratar.

Das 507 regiões fora do Distrito Federal com agência do BB em 2016, foram excluídas as 26 regiões de capital, onde o banco concentrou atendimento digital e grandes empresas. Ficaram 481 regiões do interior, com 127 milhões de habitantes e 3.523 agências do BB em 2016, das quais 936 a menos em 2024 (saldo líquido: em 9 regiões houve abertura). Para cada região, comparou-se o crescimento do crédito, do crédito rural e dos depósitos do BB entre dezembro de 2016 e dezembro de 2024 com a parcela de agências fechadas, descontando o crescimento dos demais bancos na mesma região, o tamanho da população e as diferenças entre estados.

Gráfico 2. Crescimento do crédito, por parcela de agências do BB fechadas na região



Fonte: BCB, ESTBAN; IBGE, regiões geográficas imediatas. 481 regiões do interior (sem as 26 regiões de capital e sem o DF). Cálculo: Henrichs Consultoria.

2.2 O que os dados mostram

Agências do BB fechadas na região, 2016-2024	Nenhuma	Até 20%	20% a 35%	Mais de 35%
Regiões	167	78	99	137
Agências do BB, 2016 → 2024	610 → 621	741 → 626	943 → 670	1.229 → 670
Crescimento do crédito do BB	169%	115%	90%	84%
Crescimento do crédito dos demais bancos	128%	104%	92%	147%
Crescimento do crédito rural do BB	197%	143%	110%	112%
Fatia do BB no crédito rural dos bancos, 2016 → 2024	79% → 81%	80% → 79%	76% → 72%	79% → 60%
Crescimento dos depósitos do BB	104%	83%	75%	70%
Fatia do BB nos depósitos, 2016 → 2024	29% → 28%	25% → 24%	30% → 26%	32% → 25%

Cálculo Henrichs sobre o ESTBAN (dez/2016 e dez/2024), 481 regiões imediatas do interior. Crédito: verbete 160; crédito rural: verbetes 163 a 167; depósitos: verbetes 401 a 419, 420 e 432. Valores correntes. Só bancos: as cooperativas de crédito não estão no ESTBAN.

O padrão é claro e cresce com a intensidade do corte. Onde o BB não fechou agências, a carteira do banco cresceu mais que a dos concorrentes e a fatia no crédito rural subiu. Onde fechou mais de 35%, a carteira do BB cresceu menos da metade, os outros bancos cresceram 147% e a fatia do BB no crédito rural dos bancos caiu 19 pontos.

A regressão confirma o padrão com controles: para cada 10 pontos percentuais de agências fechadas na região, o crédito do BB cresceu cerca de 5,6% a menos, o crédito rural 6,0% a menos e os depósitos 2,3% a menos, comparando regiões do mesmo estado, com o mesmo crescimento dos outros bancos e o mesmo tamanho. Os três efeitos têm intervalo de confiança de 95% que não inclui zero.

TESTE DE PRÉ-TENDÊNCIA

Se o BB tivesse fechado agências justamente onde o negócio já ia mal, as regiões que mais perderam agências depois de 2016 já cresceriam menos antes. Não há sinal disso: entre 2014 e 2016, antes das ondas de fechamento, a parcela de agências que seria fechada não tem relação estatisticamente significativa com o crescimento do crédito, do crédito rural nem dos depósitos do BB, e os coeficientes ficam perto de zero, muito menores que o efeito medido depois (Anexo A). O efeito também aparece em todas as janelas testadas (até 2019, 2022, 2024 e 2025) e fica maior com o tempo: a perda não foi um tropeço de transição, foi permanente.

2.3 Quanto custou

Aplicando o efeito estimado a cada região, o BB teria em dezembro de 2024, sem os fechamentos, cerca de **R\$ 76 bi a mais em carteira de crédito no interior** (13% do que tinha lá), dos quais R\$ 37 bi em crédito rural, e cerca de R\$ 18 bi a mais em depósitos. Dividido pelas 936 agências fechadas, cada uma levou embora, em média, **R\$ 82 mi de carteira**, R\$ 39 mi de crédito rural e R\$ 19 mi de depósitos.

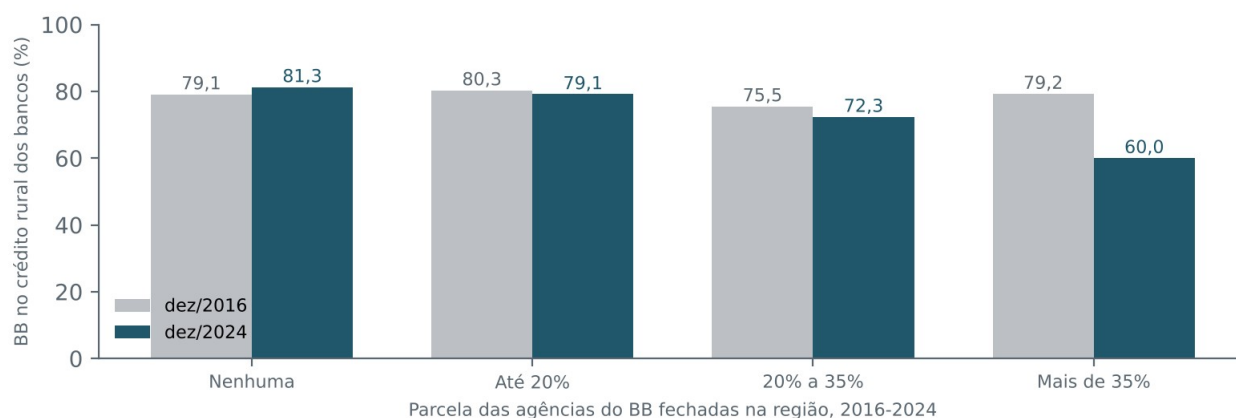
Lado da conta	Valor por ano	Como foi calculado
Margem de crédito que deixou de entrar	R\$ 1,1 a 2,3 bi	R\$ 76 bi de carteira x spread com clientes ajustado ao risco do próprio BB, de 1,5% (2026) a 3,0% (1º semestre de 2025)
Receitas de serviços que deixaram de entrar	até R\$ 2,1 bi	Se acompanharem a carteira na proporção média do banco (receitas de serviços de cerca de 2,7% da carteira por ano); não há dado por município
Total que deixou de entrar	R\$ 1,1 a 4,4 bi	Soma das linhas anteriores
Economia com as 936 agências fechadas	até R\$ 2,3 a 3,7 bi	Teto: cada agência pequena com 6 a 10 funcionários ao custo médio de pessoal do BB (R\$ 323 mil por ano) mais R\$ 0,5 a 0,7 mi de outras despesas; parte do pessoal foi realocada, não desligada, e essa parte não é economia

Spread com clientes ajustado pelo risco: Banco do Brasil, Análise do Desempenho 2T26, tabela 26. Receitas de serviços: R\$ 17,9 bi no 1S26 para carteira de R\$ 1.313 bi. Custo de pessoal: R\$ 6,78 bi no 2T26 para 83.991 funcionários (tabelas 31 e 34). Cálculo Henrichs.

Resposta à pergunta. Os dados indicam, com consistência em todas as janelas e recortes testados, que o fechamento custou negócio ao BB de forma duradoura: carteira, crédito rural, depósitos e fatia de mercado. É uma associação com controles, não um experimento, mas a ausência de diferença antes dos fechamentos torna difícil atribuí-la a outra causa. Em dinheiro, a resposta depende de hipóteses que o banco não divulga, como quantos funcionários foram desligados e quanto das receitas de serviços seguiu o cliente. Na hipótese mais favorável ao fechamento (crédito em crise, nenhuma receita de serviço perdida, todo o pessoal desligado), o BB economizou cerca de R\$ 2,6 bi por ano; na menos favorável, perdeu cerca de R\$ 2 bi por ano. A impressão de que o fechamento deu prejuízo se confirma, portanto, como perda de mercado, e não necessariamente como prejuízo contábil. A perda que nenhuma dessas contas mede é a de posição: o cliente que foi para a cooperativa leva junto o seguro, o consórcio, a conta do filho e o crédito da próxima safra.

O dado mais útil para o futuro é outro: **cada agência fechada levou, em média, R\$ 82 mi de carteira, e um ponto de atendimento leve custa uma fração de uma agência.** Voltar com formato barato tem conta positiva (medida A2).

Gráfico 3. Fatia do BB no crédito rural dos bancos, por parcela de agências fechadas



Fonte: BCB, ESTBAN (verbetes 163 a 167). Só bancos: as cooperativas não estão no ESTBAN. Interior, 481 regiões. Cálculo: Henrichs Consultoria.

3. Quem ocupou o espaço: as cooperativas

Dos 631 municípios em que o BB fechou a última agência entre 2016 e 2026, 522 mantêm algum posto do banco e 341 têm cooperativa de crédito hoje (sede ou posto). No Sul a cooperativa está em 166 dos 169 municípios onde o BB saiu; no Sudeste, em 93 de 142; no Centro-Oeste, em 28 de 33. No Nordeste a troca foi diferente: das 248 cidades, só 31 têm cooperativa, e o atendimento passou ao posto do BB (210) e ao correspondente.

Região	Municípios onde o BB fechou a última agência	Com cooperativa hoje	Com posto do BB hoje
Sul	169	166	144
Sudeste	142	93	111
Nordeste	248	31	210
Norte	39	23	31
Centro-Oeste	33	28	26
Brasil	631	341	522

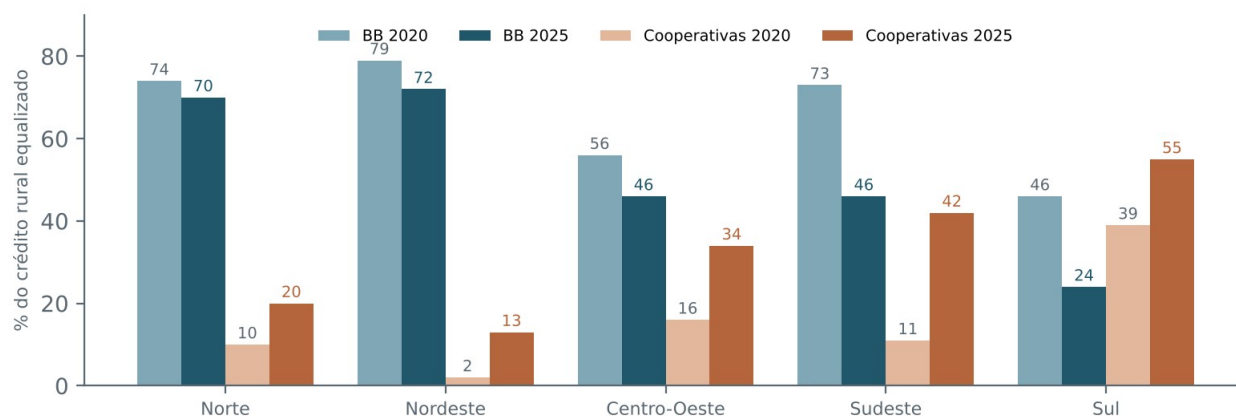
Cálculo Henrichs: BCB, ESTBAN (agências em dez/2016 e jun/2026), cadastro de postos de atendimento e de sedes de cooperativas (19/10/2026).

3.1 O tamanho do concorrente

O sistema de cooperativas de crédito passou de R\$ 1 trilhão em ativos em 2025 (R\$ 1,036 tri, +17,0% no ano), com 21,2 milhões de cooperados, 742 sedes e 9.811 postos, e já detém 8,0% de todo o crédito do país. A carteira de crédito das cooperativas cresceu 13,1% em 2025, contra 8,5% no restante do sistema. Em 1.072 municípios sem agência bancária há pelo menos uma sede ou posto de cooperativa.

No crédito rural a virada já aconteceu no Sul e está acontecendo no Sudeste. No crédito com juro equalizado pelo Tesouro, que é dinheiro público entregue no balcão de quem estiver mais perto, a fatia das cooperativas foi de 39% para 55% no Sul e de 11% para 42% no Sudeste entre 2020 e 2025; a do BB caiu de 46% para 24% e de 73% para 46%. No Pronamp, programa do médio produtor, as cooperativas fazem metade do crédito.

Gráfico 4. Crédito rural equalizado pelo Tesouro: BB e cooperativas, por região



Fonte: BCB, SICOR, operação básica 2020 e 2025 (Raio-X bancário dos municípios, Henrichs, out/2026).

3.2 Por que a cooperativa ganha

- **Está perto.** O posto da cooperativa abre onde a agência do banco fechou, e quem decide o crédito conhece o produtor. A inadimplência rural mais baixa das cooperativas (ativos problemáticos de cerca de 2,3%, contra cerca de 11% no restante do sistema) é em boa parte efeito dessa proximidade.
- **Decide rápido.** A alçada fica na cooperativa singular, não numa central a centenas de quilômetros.
- **Cobra menos nas linhas do dia a dia.** O Banco Sicoob, banco das cooperativas do sistema Sicoob, cobra 68% ao ano no cheque especial e 15% no capital de giro de curto prazo (capítulo 4).
- **Devolve parte do resultado.** As sobras distribuídas aos cooperados funcionam como desconto no custo do crédito.
- **Custa menos por trabalhador.** Na mesma ocupação, a cooperativa paga de 29% a 56% menos por hora trabalhada que os bancos e tem jornada de 40 horas, segundo a RAIS de 2025 analisada no Raio-X bancário. Essa é uma vantagem que o BB não deve copiar.

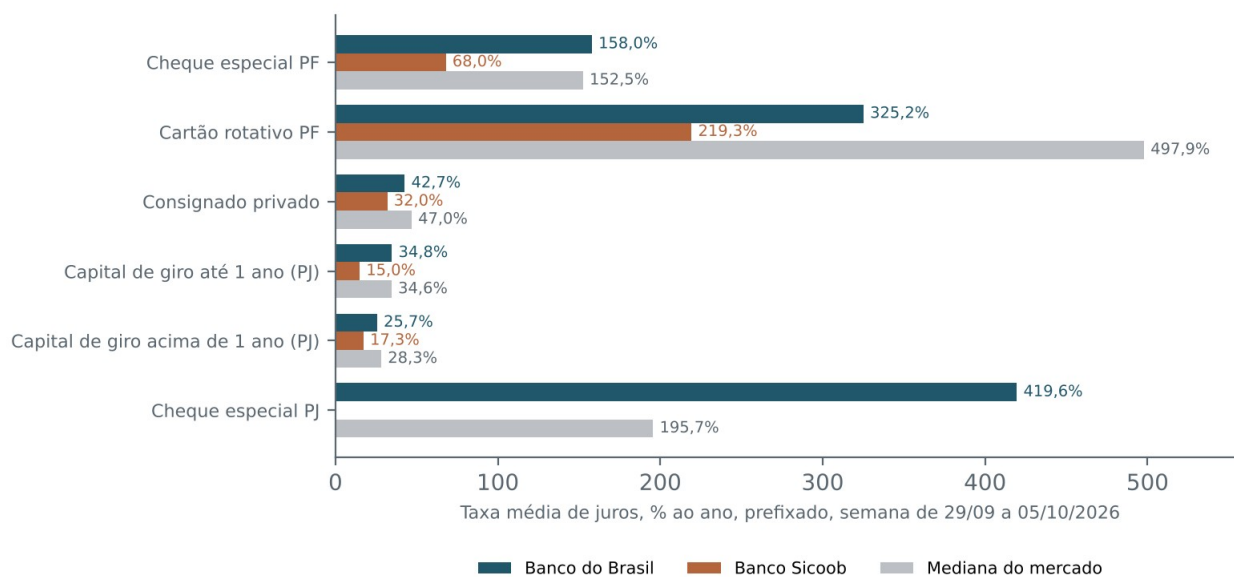
O BB tem o que a cooperativa não tem: escala, custo de captação menor, os fundos constitucionais (FCO) e os repasses do BNDES, presença nacional e a marca do Estado. O que falta é estar perto, decidir rápido e cobrar o justo. Os três eixos centrais do plano tratam exatamente disso.

4. Preço: onde o BB cobra caro

4.1 Juros

As taxas que os bancos informam ao Banco Central mostram que o BB é competitivo no financiamento de veículos (13,9% ao ano, 6º menor) e no crédito pessoal (48,7%, contra mediana de 88,8%); no consignado público e no do INSS, fica um pouco acima da mediana. Nas linhas de quem está apertado, porém, o banco público cobra o mesmo que os privados ou mais.

Gráfico 5. Taxas de juros: Banco do Brasil, Banco Sicoob e mediana do mercado



Fonte: BCB, taxas de juros por instituição (Olinda, taxaJuros). Banco Sicoob não informou cheque especial PJ. Elaboração: Henrichs Consultoria.

Linha	BB	Banco Sicoob	Mediana do mercado	Posição do BB
Cheque especial, pessoa física	158,0% (8,2% a.m.)	68,0%	152,5%	18º de 29
Cartão rotativo, pessoa física	325,2%	219,3%	497,9%	22º de 61
Consignado privado	42,7%	32,0%	47,0%	21º de 53
Capital de giro até 1 ano, empresas	34,8%	15,0%	34,6%	28º de 54
Capital de giro acima de 1 ano, empresas	25,7%	17,3%	28,3%	18º de 49
Cheque especial, empresas	419,6%	não informou	195,7%	22º de 31

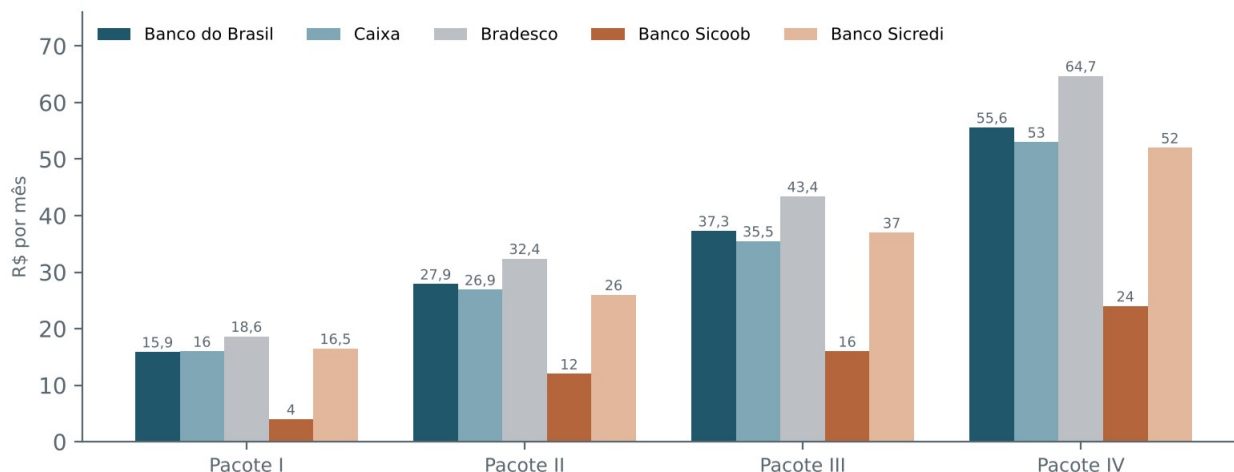
Fonte: BCB, taxas de juros por instituição, prefixado, semana de 29/09 a 05/10/2026 (taxa ao ano; posição 1 é a menor taxa). O Banco Sicoob é o banco do sistema Sicoob, não as cooperativas singulares, que não informam taxas nessa base.

O saldo dessas linhas no BB é pequeno: R\$ 3,3 bi no cheque especial de pessoa física (0,9% da carteira PF) e R\$ 0,5 bi no de empresas. Por isso cobrar menos nelas custa pouco ao banco e diz muito ao cliente. Já o capital de giro de micro, pequenas e médias empresas é grande e está encolhendo: a carteira de MPME caiu 9,3% em doze meses, para R\$ 110,5 bi. Taxa alta, nesse caso, não protege o resultado; empurra o cliente bom para o concorrente e deixa o ruim.

4.2 Tarifas

Nas tarifas o quadro é diferente do dos juros. Os pacotes padronizados do BB custam de 3% a 5% mais que os da Caixa nos pacotes II a IV, menos que os do Bradesco e de 2,3 a 4 vezes o preço dos do Banco Sicoob. E em várias tarifas avulsas o BB é o mais caro da comparação.

Gráfico 6. Pacotes padronizados de serviços de pessoa física, preço por mês



Fonte: BCB, tarifas por instituição, pessoa física, pacotes padronizados (Res. CMN 3.919/2010), vigência até 01/10/2026. Elaboração: Henrichs Consultoria.

Tarifa	BB	Caixa	Bradesco	Banco Sicoob	Banco Sicredi
Anuidade do cartão básico nacional (PF)	R\$ 234,00	R\$ 156,00	R\$ 108,00	R\$ 28,80	não informa
TED no balcão (PF)	R\$ 34,60	R\$ 25,00	R\$ 29,45	R\$ 13,00	R\$ 20,00
Transferência entre contas no balcão (PF)	R\$ 11,30	R\$ 6,90	R\$ 2,05	R\$ 1,50	zero
Cadastro para início de relacionamento (PF)	R\$ 30,00	zero	R\$ 30,00	R\$ 20,00	zero
Manutenção de conta ativa (PJ)	R\$ 73,00			zero	R\$ 30,00
Concessão de cheque especial ou conta garantida (PJ)	R\$ 5.000,00			R\$ 1.000,00	R\$ 80,00
Cheque devolvido por falta de fundos (PJ)	R\$ 105,00			R\$ 35,00	R\$ 45,00
Anuidade do cartão empresarial nacional (PJ)	R\$ 2.376,00			R\$ 120,00	

Fonte: BCB, tarifas por instituição (valor máximo cobrado, vigência até 01/10/2026). Campos vazios: tarifa não consultada ou não informada. Os valores do Banco Sicoob e do Banco Sicredi são dos bancos dos sistemas; as cooperativas singulares têm tabelas próprias.

Há uma ressalva importante. Nos pacotes, a média das tabelas das cooperativas singulares, calculada pelo Banco Central, não é menor que a dos bancos públicos: R\$ 19,70 no pacote I e R\$ 58,85 no pacote IV, contra R\$ 17,18 e R\$ 53,00. Nas tarifas avulsas mais usadas ela é menor (TED no balcão R\$ 16,76 contra R\$ 26,15; transferência entre contas R\$ 2,79 contra R\$ 6,52). A cooperativa ganha na tarifa de outro jeito: isenta quem concentra a vida financeira nela e devolve parte do resultado em sobras. Disputar com ela só baixando a tabela geral seria caro e pouco eficaz. O caminho é tarifa zero onde o BB quer o cliente de volta e devolução para quem concentra os negócios no banco (Eixo F).

Fonte: BCB, valores médios de tarifas por grupo de instituições (cooperativas de crédito; bancos públicos e Caixa), pessoa física, outubro de 2026.

5. O que ainda não estávamos vendo

A primeira versão deste plano olhava a agência e o crédito rural. Ao ampliar a análise para tarifas, prefeituras e o perfil do cliente, aparecem seis fatos que mudam a estratégia.

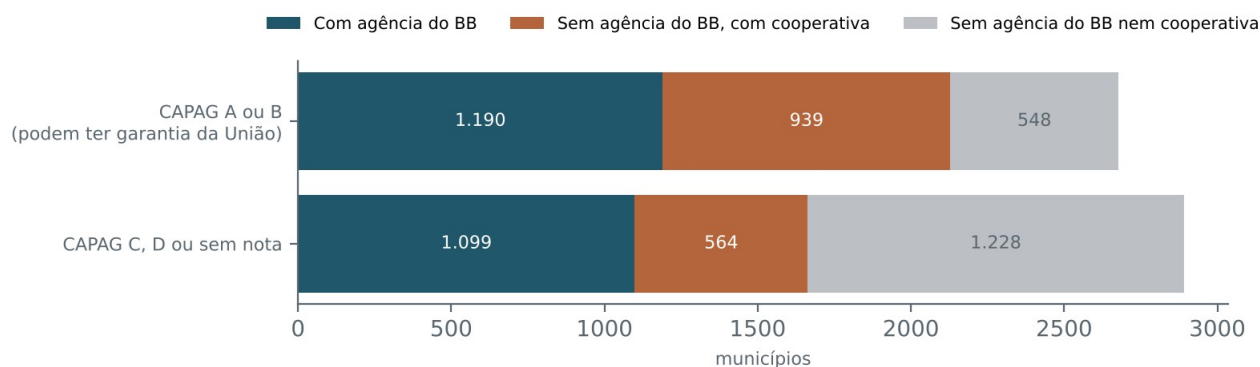
5.1 A lei abriu as contas das prefeituras às cooperativas

A Constituição manda guardar as disponibilidades de caixa dos entes públicos em instituições oficiais, "ressalvados os casos previstos em lei" (art. 164, § 3º). A Lei Complementar 130/2009, com a redação da LC 196/2022, passou a permitir que a cooperativa singular de crédito capte recursos de municípios onde tenha dependência instalada, e de seus órgãos, entidades e empresas controladas (art. 2º, §§ 1º e 9º). Em dezembro de 2024, o Tribunal de Contas do Paraná respondeu a uma consulta de Jandaia do Sul que o município pode depositar em cooperativa mesmo havendo banco oficial na cidade, dentro do limite do fundo garantidor e com licitação quando houver mais de uma instituição (Acórdão 4283/24, decidido por voto de desempate). As cooperativas já vencem licitações de folha de pagamento de prefeituras, sobretudo no Sul. Continua exclusivo dos bancos federais o dinheiro do Fundeb, que tem de ficar em contas únicas no BB ou na Caixa (Lei 14.113/2020, arts. 20 e 21).

5.2 O crédito a municípios com garantia da União não consome capital

A carteira de crédito do BB ao setor público chegou a R\$ 88,4 bi em junho de 2026 (+17,8% em doze meses), com R\$ 16,5 bi desembolsados a estados e municípios no semestre. Na parcela garantida pelo Tesouro, o fator de ponderação de risco é zero (Resolução BCB 229/2022, art. 23): o crédito não usa Capital Principal. Pela Capacidade de Pagamento (CAPAG) do Tesouro, 2.677 municípios têm nota A ou B e são elegíveis à garantia da União. Desses, 1.487 não têm agência do BB, e em 939 há cooperativa de crédito.

Gráfico 7. Municípios por nota de capacidade de pagamento e presença do BB



5.3 O BB já é o maior gestor de fundos do poder público

A BB Asset lidera o ranking da ANBIMA nos segmentos Poder Público (R\$ 572,8 bi em fundos, somando União, estados e municípios) e Regimes Próprios de Previdência (R\$ 108,1 bi). Administração de fundos é a maior linha de receita de serviços do BB (R\$ 5,6 bi no 1º semestre de 2026). O relacionamento com a prefeitura vale muito mais que a conta de movimento: é folha, previdência dos servidores, arrecadação, crédito e fundos.

5.4 A cooperativa não é mais barata no pacote, e sim no relacionamento

Como mostrou o capítulo 4, nos pacotes a tabela média das cooperativas não é menor que a dos bancos públicos; nas tarifas avulsas, é um pouco menor. A vantagem está na isenção para quem concentra os negócios, nas sobras e na proximidade. É isso que o BB tem de igualar, e não a tabela geral.

5.5 O cliente do agro está envelhecendo

Entre os Censos Agropecuários de 2006 e 2017, a parcela de produtores com 65 anos ou mais subiu de 17,5% para 21,4%, e a de produtores com menos de 35 anos caiu de 16,9% para 11,5%. A sucessão das propriedades vai acontecer nesta década. O BB cresceu 7% em clientes de 8 a 25 anos no último ano, mas não tem produto voltado ao jovem do campo, e há cooperativas que mantêm programas nas escolas do interior desde pelo menos 2014, como as cooperativas escolares do Sicredi no Rio Grande do Sul.

5.6 Há como crescer sem gastar capital

Com o Capital Principal em 11,27%, cada real de crédito novo compete por capital. Duas frentes fogem dessa restrição: o crédito a municípios com garantia da União (peso zero) e o consórcio, em que o BB administra grupos e recebe taxa, sem carregar a carteira. As taxas de administração de consórcio cresceram 14,1% no 1º semestre de 2026, para R\$ 1,9 bi, enquanto a carteira de máquinas e implementos agrícolas caiu 12,7% em doze meses.

Fontes: Constituição Federal, art. 164; LC 130/2009 com a redação da LC 196/2022; TCE-PR, Acórdão 4283/24 (Pleno, 05/12/2024); Lei 14.113/2020; Banco do Brasil, Análise do Desempenho 2T26 (carteira de governo, tabelas 29, 56 e 71); Tesouro Nacional, CAPAG (prévia de setembro de 2026); BCB, ESTBAN, postos e sedes de cooperativas; IBGE, Censos Agropecuários de 2006 e 2017.

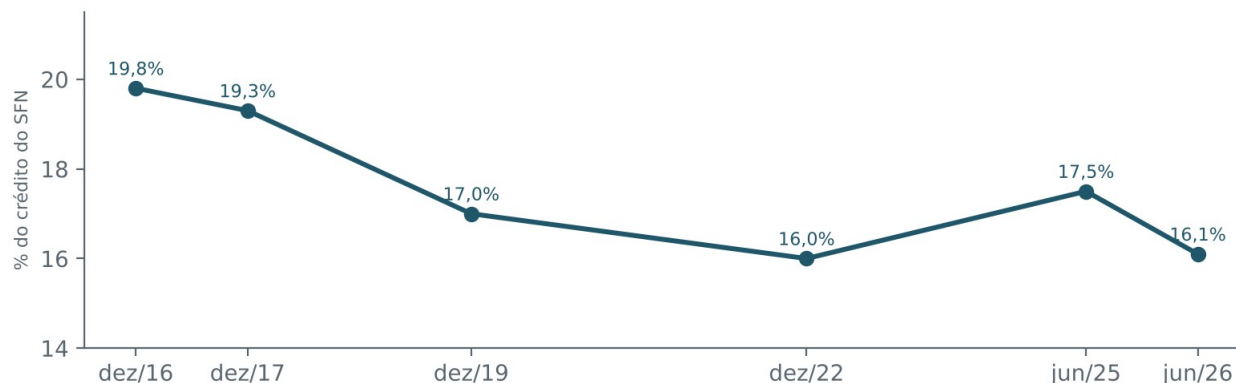
6. O BB frente aos bancos privados

A disputa com as cooperativas é a do interior. Há outra, nas cidades médias e grandes e no cliente de renda média e alta: a disputa com o Itaú, o Bradesco, o Santander e, mais recentemente, com o Nubank. A pergunta é a mesma: o BB perdeu espaço? Perdeu, mas não em tudo, e o padrão da perda diz onde agir.

6.1 Quanto o BB perdeu

Pelos números que o próprio banco publica, a fatia do BB no crédito do Sistema Financeiro Nacional caiu de 19,8% em dezembro de 2016 para 17,0% em dezembro de 2019 e 16,0% em dezembro de 2022. Subiu a 17,5% em junho de 2025, com o crédito rural e o consignado, e voltou a 16,1% em junho de 2026, quando o banco freou a carteira por causa da inadimplência do agro. São quase quatro pontos percentuais em dez anos.

Gráfico 8. Participação do BB na carteira de crédito do Sistema Financeiro Nacional



Fonte: BB, Análises do Desempenho 4T17, 4T19, 4T22 e 2T26 (dados do BCB). Até 2019, carteira classificada; depois, com TVM e garantias.

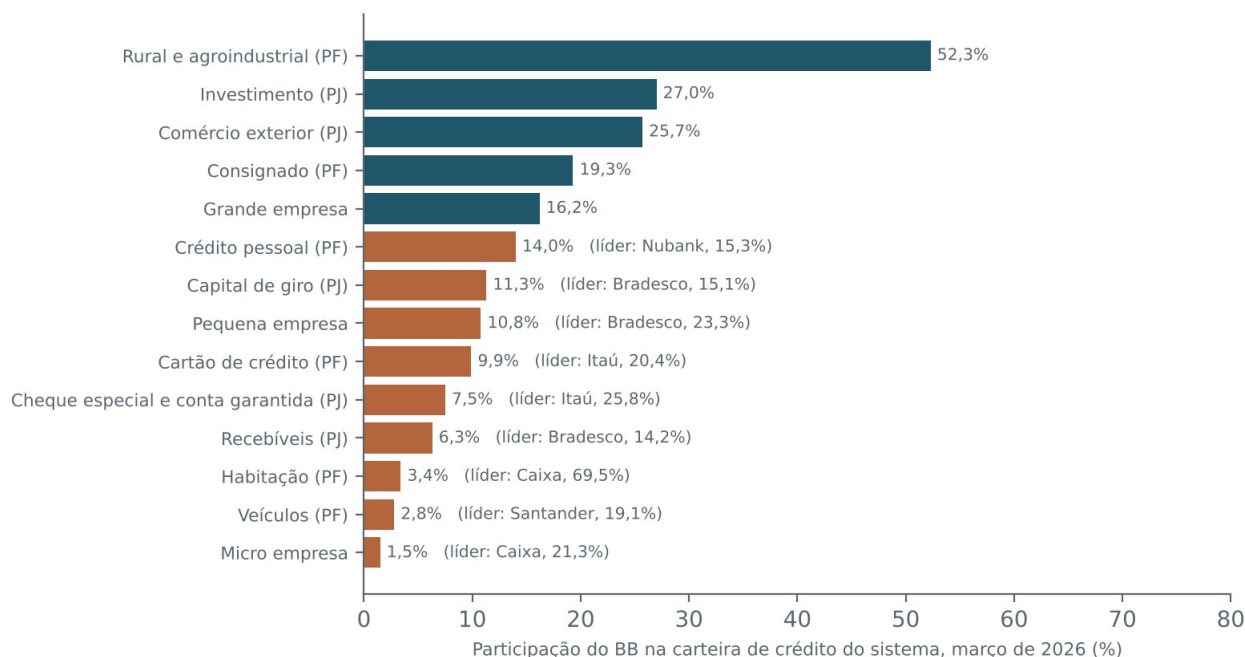
Na carteira classificada dos conglomerados, medida pelo IF.data do Banco Central em março de 2026, a Caixa tem 17,0%, o Itaú 15,4%, o BB 14,2%, o Bradesco 11,3%, o Santander 6,9% e o Nubank 1,9%. O número de clientes conta outra história: em dezembro de 2025, o Nubank tinha 63,8 milhões de clientes com operação de crédito ativa, o Itaú 47,2 milhões, o Bradesco 35,3 milhões, o BB 33,4 milhões e a Caixa 27,3 milhões. O BB trabalha a segmentação de cerca de 89 milhões de clientes pessoa física, mas empresta a uma parte pequena deles.

Na captação, o recuo é recente e pequeno. Entre junho de 2025 e março de 2026, a fatia do BB nos depósitos à vista caiu de 22,9% para 21,9% (o saldo caiu de R\$ 96 bi em junho de 2025 para R\$ 86 bi em junho de 2026), e a das captações totais, de 17,7% para 17,1%; na poupança, ficou em 20,7%. Na gestão de fundos, a fatia da BB Asset caiu de 19,5% em 2022 para 18,1% em junho de 2026 (ranking de gestão da ANBIMA), e ela permanece líder nos segmentos de investidores institucionais, poder público, varejo tradicional e regimes próprios de previdência.

6.2 Onde o BB lidera e onde perde

O BB lidera onde é banco de Estado e de grande empresa: crédito rural de pessoa física (52,3% do sistema), investimento de empresas (27,0%), comércio exterior (25,7%), consignado (19,3%) e grande empresa (16,2%). Perde, e muito, no varejo de massa e na pequena empresa, onde os privados ganham dinheiro todos os dias: cartão de crédito (9,9%, contra 20,4% do Itaú), cheque especial e conta garantida de empresas (7,5%, contra 25,8% do Itaú), recebíveis (6,3%, contra 14,2% do Bradesco), pequena empresa (10,8%, contra 23,3% do Bradesco), veículos (2,8%, contra 19,1% do Santander) e micro empresa (1,5%).

Gráfico 9. Participação do BB por modalidade de crédito, março de 2026



Fonte: BCB, IF.data, conglomerados prudenciais, mar/2026. Azul: o BB lidera; laranja: outro banco lidera. Cálculo: Henrichs.

Nos doze meses até junho de 2026, as linhas fracas encolheram ainda mais: capital de giro -11,6% (R\$ 123,7 bi), recebíveis -10,7% (R\$ 16,6 bi), financiamento imobiliário -5,3% (R\$ 45,2 bi) e veículos originados pelo próprio banco -26,8% (R\$ 3,1 bi). Na carteira de veículos, o BB tem mais contratos comprados de outras instituições (R\$ 7,8 bi) do que originados por ele. Pelo indicador do próprio BB, a fatia em veículos caiu de 7,6% em março de 2018 para 3,9% em dezembro de 2019; no IF.data de março de 2026, é de 2,8%. As rendas de mercado de capitais caíram 26,5% no semestre. Duas linhas cresceram: cartão de crédito (+15,1%, R\$ 69,9 bi) e consignado privado (+127,8%, R\$ 12,4 bi).

6.3 Preço: o BB já é mais barato onde perde para o canal

A comparação com os três grandes privados desfaz uma ideia comum. No crédito, o BB é em geral mais barato que eles: no rotativo do cartão (que o Bradesco e o Santander), no crédito pessoal (que o Itaú e o Bradesco), em veículos (que o Bradesco) e na conta garantida de empresas. É mais caro que os três no capital de giro de curto prazo e no consignado público.

Modalidade (taxa ao ano)	BB	Itaú	Bradesco	Santander	Mediana
Cartão de crédito rotativo (PF)	325,2%		362,0%	497,9%	497,9%
Crédito pessoal não consignado (PF)	48,7%	56,1%	86,9%	46,7%	88,8%
Consignado privado (PF)	42,7%	49,8%	48,5%	35,0%	47,0%
Consignado público (PF)	24,5%	22,3%	22,2%	23,9%	23,9%
Consignado INSS (PF)	24,2%	23,5%	24,5%	24,7%	23,5%
Aquisição de veículos (PF)	13,9%		22,3%		23,0%
Cheque especial (PF)	158,0%	164,9%	152,5%	159,5%	152,5%
Capital de giro até 365 dias (PJ)	34,8%	26,6%	33,4%	30,5%	34,6%
Capital de giro acima de 365 dias (PJ)	25,7%	23,1%	31,0%	26,9%	28,3%

Modalidade (taxa ao ano)	BB	Itaú	Bradesco	Santander	Mediana
Desconto de duplicatas (PJ)	21,3%	20,3%	26,5%	18,4%	22,3%
Antecipação de faturas de cartão (PJ)	15,6%	12,9%	18,8%	21,1%	15,8%
Conta garantida (PJ)	29,2%	60,3%	76,9%	41,0%	51,1%
Cheque especial (PJ)	419,6%	495,4%	496,6%	507,3%	195,7%

Fonte: BCB, taxas de juros por instituição, prefixado, semana de 29/09 a 05/10/2026. Campos vazios: o banco não informou operação na semana. A mediana inclui todos os bancos que informaram, inclusive os pequenos. Em destaque, as linhas em que o BB cobra mais que os três grandes privados.

Daí sai a conclusão principal deste capítulo. **Onde o BB é mais barato e mesmo assim perde, o problema é canal, não preço.** Em veículos, o BB cobra 13,9% ao ano, contra 22,3% do Bradesco e 23,0% da mediana, e tem 2,8% do mercado: o carro é financiado na concessionária, onde o BB quase não está. No crédito pessoal, cobra menos que o Itaú e o Bradesco, mas o Nubank lidera (15,3%) com aprovação pelo aplicativo. Nos recebíveis, o preço do BB está entre o do Itaú e o do Bradesco, mas a fatia é de 6,3%, porque o recebível vai para o banco onde a maquininha deposita, e o BB, sócio da Cielo, não transforma essa sociedade em domicílio bancário. **Onde o BB é mais caro e perde, o problema é preço:** no capital de giro de curto prazo, 34,8% ao ano contra 26,6% do Itaú e 30,5% do Santander, com a carteira encolhendo 11,6%.

Nas tarifas, o BB está no nível do Itaú nos pacotes padronizados (R\$ 15,90 a R\$ 55,60, contra R\$ 16,10 a R\$ 55,70) e abaixo do Bradesco (R\$ 18,65 a R\$ 64,70). Mas cobra a anuidade mais alta do cartão básico nacional (R\$ 234,00, contra R\$ 108,00 do Bradesco e zero no Santander) e a TED no balcão mais cara (R\$ 34,60, contra R\$ 20,70 do Itaú, R\$ 26,70 do Santander e R\$ 29,45 do Bradesco).

Fontes: Banco do Brasil, Análises do Desempenho 4T17, 4T19 e 2T26 (tabelas 48, 50, 71 e figuras 45 e 47); BCB, IF.data, conglomerados prudenciais, março de 2026 (carteira por modalidade) e dezembro de 2025 (clientes com operação ativa); BCB, taxas de juros e tarifas por instituição (outubro de 2026). Cálculos da Henrichs.

6.4 O que o BB tem que os privados não têm

O BB disputa com os privados com quatro vantagens que eles não podem copiar: a folha dos servidores federais, estaduais e municipais, que dá renda conhecida e desconto em folha; a presença no interior, onde os três grandes privados fecharam 60% das agências desde 2014 e o BB, 29%; o crédito rural, que traz o produtor médio e grande, sua família e sua empresa; e a gestão dos recursos do poder público. O que falta é usar essas vantagens no varejo e na pequena empresa. O Eixo J propõe como.

7. Eixo A. Presença que dá resultado

O capítulo 2 mostrou que o BB perdeu carteira onde fechou e que cada agência fechada levou, em média, R\$ 82 mi de carteira. Este eixo propõe voltar com formatos de custo baixo, decidir aberturas e fechamentos com dados e usar a rede que o banco já tem (postos e correspondentes).

A1. Regra pública para abrir e fechar pontos

Diagnóstico. Os fechamentos de 2017, 2019 e 2021 foram decididos em planos de reorganização sem estudo público de impacto por município. O capítulo 2 mostra que, onde o corte foi maior, o BB perdeu carteira e fatia de mercado de forma permanente.

Meta. A partir de 2027, nenhum fechamento de agência ou posto em município onde o BB é a última dependência bancária, ou onde há cooperativa de crédito, sem estudo de impacto aprovado pelo Conselho de Administração e publicado em resumo.

Caminho.

1. Conselho de Administração aprova a política de presença territorial no 1º semestre de 2027.
2. O estudo de impacto passa a ter conteúdo mínimo: carteira, depósitos e crédito rural da dependência; concorrentes presentes; alternativa presencial; efeito estimado na região, com o método do capítulo 2.
3. Fechamentos ficam condicionados a manter, no mesmo município, ponto leve ou gerente itinerante (A2 e A3) quando a carteira local superar R\$ 40 mi.

Quanto custa ou quanto rende. Sem custo direto. Evita repetir a perda média de R\$ 82 mi de carteira por agência fechada no interior.

Riscos. Engessar a gestão da rede. Salvaguarda: a regra exige estudo e alternativa, não proíbe fechar.

Quem decide. Conselho de Administração do BB (política interna).

A2. Ponto BB leve onde o banco saiu

Diagnóstico. Em 631 municípios o BB fechou a última agência desde 2016. Em 522 deles ainda há posto do banco, quase sempre sem gerente de crédito, e em 341 há cooperativa disputando o mesmo cliente. O BB já opera 16 escritórios no formato "Leve Digital" e 1.396 postos de atendimento.

Meta. 150 pontos leves em 2027 e 300 até 2028, com 3 funcionários cada (um gerente de relacionamento rural ou de empresas, um assistente e um caixa ou atendente), sem cofre nem tesouraria, nos municípios com maior potencial: primeiro os 341 com cooperativa, ordenados pelo crédito rural da região. Carteira recuperada de R\$ 8 bi em 2028 e R\$ 20 bi em 2030 nos municípios atendidos.

Caminho.

1. Converter postos existentes (PAB e PAA) em pontos leves, aproveitando imóvel e segurança já contratados.
2. Selecionar os municípios pelos dados do ESTBAN e do SICOR: carteira e crédito rural perdidos na região, presença de cooperativa, produção agropecuária.
3. Dar ao gerente do ponto alçada para Pronaf, Pronamp e custeio até um teto definido, com análise de risco no próprio ponto (B5).
4. Avaliar cada ponto depois de 24 meses pela carteira, pela inadimplência e pelo resultado; fechar ou converter em agência conforme o desempenho.

Quanto custa ou quanto rende. Custo estimado de R\$ 1,2 mi por ponto por ano (3 funcionários ao custo médio de pessoal do BB de R\$ 323 mil, mais cerca de R\$ 0,25 mi de imóvel, segurança e sistemas), ou R\$ 360 mi por ano com os 300 pontos. Cada ponto se paga com R\$ 40 a 80 mi de carteira, ao spread ajustado ao risco de 1,5% a 3,0%, menos do que cada agência fechada levou (R\$ 82 mi). Com R\$ 20 bi recuperados, a margem é de R\$ 0,3 a 0,6 bi por ano, mais receitas de serviços. Consumo de capital: R\$ 20 bi de carteira, a uma densidade de 75% a 100%, pedem R\$ 1,7 a 2,3 bi de Capital Principal ao longo de quatro anos.

Riscos. Ponto sem carteira suficiente. Salvaguarda: seleção por dados e revisão em 24 meses.

Quem decide. Diretoria de Distribuição e Conselho de Administração do BB.

A3. Gerente rural itinerante

Diagnóstico. Muitos dos municípios onde o BB saiu são pequenos (mediana de 12.722 habitantes) e não comportam ponto fixo. Neles o produtor resolve a vida na cooperativa porque ela está lá toda semana.

Meta. 500 gerentes rurais itinerantes até 2028, cada um com rota fixa semanal em 3 a 5 municípios sem agência, cobrindo todos os 631 municípios onde o BB fechou a última agência.

Caminho.

1. Montar as rotas a partir dos postos e correspondentes Mais BB existentes, com dia e horário fixos e divulgados.
2. Equipar com contratação digital, coleta de documentos e assinatura eletrônica, já usadas nos canais do banco.
3. Vincular cada gerente a uma agência-polo da mesma região imediata.

Quanto custa ou quanto rende. Cerca de R\$ 393 mil por gerente por ano (pessoal e veículo), ou R\$ 197 mi por ano para 500 gerentes.

Riscos. Segurança no deslocamento e sobrecarga. Salvaguarda: rota com carga máxima definida em negociação coletiva e sem transporte de numerário.

Quem decide. Diretoria de Agronegócios e Diretoria de Distribuição; negociação coletiva para as condições de trabalho.

A4. Mais BB que origina crédito

Diagnóstico. O BB tem 18.221 correspondentes Mais BB, que fazem saque, depósito e pagamento, mas quase não iniciam crédito rural. Onde não há agência nem posto, o correspondente é quem cobre o buraco.

Meta. Correspondentes credenciados encaminhando propostas de Pronaf e de microcrédito em todos os municípios cobertos por gerente itinerante a partir de 2028.

Caminho.

1. Credenciar correspondentes para recepção de propostas, com análise e decisão sempre pelo gerente (Res. CMN 4.935/2021).
2. Remunerar por contrato que chegue adimplente ao primeiro vencimento, e não por volume.
3. Treinar e auditar os correspondentes, com canal de denúncia para o cliente.

Quanto custa ou quanto rende. Custo variável por contrato; sem custo fixo relevante.

Riscos. Venda inadequada e fraude. Salvaguarda: remuneração por adimplência, decisão sempre do gerente e auditoria.

Quem decide. Diretoria de Distribuição do BB.

A5. Espaço compartilhado dos bancos públicos

Diagnóstico. Há municípios sem agência nem posto de nenhum banco, atendidos só por correspondentes. O BB, a Caixa, o Banco do Nordeste e o Banco da Amazônia mantêm estruturas separadas onde ainda estão.

Meta. Projeto-piloto com 30 espaços compartilhados até 2028, em municípios sem nenhuma agência ou posto, com atendimento em dias alternados de cada banco público.

Caminho.

1. Acordo de cooperação entre os bancos públicos federais, com rateio de imóvel e segurança.
2. Consulta prévia ao Banco Central sobre o enquadramento de cada dependência.
3. Avaliação conjunta depois de 18 meses.

Quanto custa ou quanto rende. Custo de imóvel e segurança dividido entre os bancos; pessoal de cada banco em escala.

Riscos. Enquadramento regulatório e coordenação entre bancos. Salvaguarda: piloto pequeno e consulta prévia.

Quem decide. Conselhos de Administração dos bancos públicos; Ministério da Fazenda como acionista.

A6. Painel público de presença

Diagnóstico. O ESTBAN mostra o balancete das agências por município, mas não os postos, os correspondentes, o crédito rural por município nem o atendimento itinerante. Sem isso, a decisão de abrir e fechar não pode ser acompanhada.

Meta. Painel trimestral a partir de 2027, por município: pontos de atendimento por tipo, gerentes itinerantes, carteira, crédito rural, depósitos e reclamações.

Caminho.

1. Publicar no portal de Relações com Investidores, em formato aberto.
2. Incluir os indicadores do capítulo 18.

Quanto custa ou quanto rende. Custo desprezível.

Riscos. Exposição de informação a concorrentes. Salvaguarda: dados agregados por município, já parcialmente públicos.

Quem decide. Diretoria de Relações com Investidores e Conselho de Administração.

8. Eixo B. Crédito rural com qualidade

O agro é 32% da carteira do BB e a principal causa da queda do resultado. Ao mesmo tempo, é onde as cooperativas mais avançaram. O eixo busca recuperar mercado no crédito rural com risco menor, e não crescer a qualquer custo.

B1. Retomar o crédito rural equalizado

Diagnóstico. No crédito com juro equalizado pelo Tesouro (R\$ 92,8 bi em 2025), a fatia do BB caiu de 57,4% em 2020 para 37,7% em 2025, e a das cooperativas subiu de 23,9% para 44,7%. No Sul o BB tem 24%; no Sudeste, 46%. No Pronamp, o BB caiu de 53,1% para 25,7%.

Meta. Fatia do BB no crédito equalizado de 42% em 2028 e 45% em 2030; no Sul, 30% e 35%.

Caminho.

1. Pedir à Fazenda limite de equalização compatível com a meta em cada Plano Safra, com a contrapartida de presença (A2 e A3) nas regiões onde o BB perdeu espaço.
2. Limite de crédito pré-aprovado safra a safra para o produtor adimplente, contratado pelo aplicativo ou pelo gerente itinerante.
3. Prazo de resposta de até 5 dias úteis (B5).

Quanto custa ou quanto rende. Cada ponto percentual a mais no equalizado equivale a cerca de R\$ 0,9 bi de contratação por ano, ao valor de 2025. A receita depende do spread agro (3,3% em 2026, antes do risco).

Riscos. Crescer em carteira de maior risco. Salvaguarda: mitigação obrigatória no custeio (B2).

Quem decide. Ministério da Fazenda (equalização); Diretoria de Agronegócios e Conselho de Administração do BB.

B2. Custeio com mitigação de risco como regra

Diagnóstico. A parcela do custeio agrícola do BB contratada com seguro, Proagro ou proteção de preço caiu de 54,1% (safra 2023/24) para 35,6% (2025/26). No mesmo período a inadimplência do custeio agropecuário chegou a 10,18%. A carteira rural das cooperativas também tem pouca cobertura de seguro, cerca de 12%, mas inadimplência muito menor, o que mostra que proximidade e acompanhamento pesam tanto quanto o seguro.

Meta. Custeio com mitigador em 55% na safra 2027/28 e 65% na safra 2029/30; inadimplência agro acima de 90 dias de até 4% em 2028 e 3% em 2030.

Caminho.

1. Oferecer o seguro agrícola subvencionado na mesma contratação do custeio, com o prêmio financiado.
2. Pedir ao Ministério da Agricultura prioridade de subvenção ao prêmio para pequenos e médios produtores do BB.
3. Usar o zoneamento agrícola e os dados de clima no preço e no limite.

Quanto custa ou quanto rende. Cada ponto percentual a menos de perda na carteira de custeio (R\$ 95,4 bi em junho de 2026) vale cerca de R\$ 0,95 bi.

Riscos. Encarecer o crédito para o produtor. Salvaguarda: prêmio subvencionado e financiado.

Quem decide. Diretoria de Agronegócios do BB; Ministério da Agricultura (subvenção ao prêmio); CMN (Proagro).

B3. Banco das cooperativas agropecuárias

Diagnóstico. A carteira do BB com cooperativas agropecuárias (que compram, armazenam e vendem a produção, diferentes das cooperativas de crédito) dobrou em um ano, para R\$ 11,5 bi em junho de 2026. Essas cooperativas têm assistência técnica e informação sobre o associado que o banco não tem.

Meta. Carteira com cooperativas agropecuárias de R\$ 20 bi em 2028 e R\$ 25 bi em 2030, com convênios de assistência técnica.

Caminho.

1. Linhas de capital de giro, armazenagem e repasse ao associado com garantia da cooperativa.
2. Convênio de assistência técnica: a cooperativa acompanha a lavoura, o BB financia.
3. Prioridade às regiões onde a cooperativa de crédito avançou sobre o BB.

Quanto custa ou quanto rende. Crédito a pessoa jurídica com garantia da cooperativa, de risco menor que o do custeio individual.

Riscos. Concentração em poucas cooperativas. Salvaguarda: limite por grupo econômico.

Quem decide. Diretoria de Agronegócios do BB.

B4. Renegociação com acompanhamento técnico

Diagnóstico. A carteira renegociada pelo BB Regulariza Agro (MP 1.314) soma R\$ 39,3 bi, 9,3% da carteira agro. Renegociação sem mudança na lavoura tende a voltar ao atraso.

Meta. Plano técnico para todo contrato renegociado acima de um valor mínimo, e publicação semestral da taxa de reincidência.

Caminho.

1. Exigir plano de produção e seguro na renegociação, com assistência técnica conveniada (B3).
2. Acompanhar a reincidência por safra e por região.

Quanto custa ou quanto rende. Redução de perdas na carteira renegociada; custo da assistência técnica compartilhado com as cooperativas e órgãos estaduais.

Riscos. Produtor sem capacidade de pagamento. Salvaguarda: análise caso a caso.

Quem decide. Diretoria de Agronegócios e Diretoria de Riscos do BB.

B5. Decisão perto do produtor

Diagnóstico. A cooperativa decide na cidade; o BB, cada vez mais, em centrais. Demora custa safra: o crédito de custeio fora do prazo do plantio perde a razão de ser.

Meta. Resposta em até 5 dias úteis para 80% das propostas de Pronaf e Pronamp a partir da safra 2027/28, com alçada nos pontos leves, nos gerentes itinerantes e nas agências-polo.

Caminho.

1. Rever as alçadas para operações padronizadas até um teto por produtor.
2. Medir e publicar o prazo de resposta por região (A6).

Quanto custa ou quanto rende. Sem custo direto; ganho de conversão e de fidelização.

Riscos. Decisão local com controle fraco. Salvaguarda: modelos de risco centrais e auditoria por amostra.

Quem decide. Diretoria de Agronegócios e Diretoria de Riscos do BB.

9. Eixo C. Preço justo e relacionamento

Competitividade sem explorar o cliente significa cobrar menos nas linhas em que o BB está caro, premiar quem paga em dia e parar de empurrar produto. As linhas mais caras têm saldo pequeno; corrigi-las custa pouco e muda a percepção do cliente.

C1. Cheque especial de pessoa física abaixo da mediana

Diagnóstico. O BB cobra 8,2% ao mês (158% ao ano) no cheque especial de pessoa física, no nível dos grandes privados e no nível do teto de 8% ao mês fixado pelo CMN para os juros (a taxa informada ao Banco Central pode incluir encargos). O Banco Sicoob cobra 4,4% ao mês. O saldo do BB nessa linha é de R\$ 3,3 bi, 0,9% da carteira de pessoa física.

Meta. Taxa de no máximo 6% ao mês em 2027 e abaixo da mediana do mercado em todos os meses a partir de 2028; oferta automática de parcelamento à taxa do crédito pessoal (48,7% ao ano) depois de 30 dias de uso.

Caminho.

1. Revisão da tabela de preços pela Diretoria.
2. Parcelamento oferecido no aplicativo e no extrato, com simulação clara (Res. CMN 4.765/2019).
3. Acompanhamento mensal pela posição do BB no ranking de taxas do Banco Central.

Quanto custa ou quanto rende. Redução máxima de receita de cerca de R\$ 0,9 bi por ano, se todo o saldo pagasse a taxa cheia (2,2 pontos ao mês sobre R\$ 3,3 bi); o efeito real é menor, porque parte do saldo está em atraso e não gera juros, e porque taxa menor reduz a inadimplência.

Riscos. Aumento do uso da linha. Salvaguarda: parcelamento automático e limites por renda.

Quem decide. Diretoria de Clientes Pessoa Física e Conselho Diretor do BB.

C2. Crédito justo para micro e pequenas empresas

Diagnóstico. No cheque especial de empresas o BB cobra 14,7% ao mês (420% ao ano), mais que o dobro da mediana (196%). No capital de giro de até um ano, 34,8% ao ano, contra 15,0% do Banco Sicoob. A carteira de micro, pequenas e médias empresas encolheu 9,3% em doze meses, para R\$ 110,5 bi.

Meta. Taxas do BB no cheque especial e no capital de giro de empresas abaixo da mediana do mercado a partir de 2027; carteira MPME de R\$ 122 bi em 2028 (nível de junho de 2025) e R\$ 135 bi em 2030.

Caminho.

1. Capital de giro com garantia do FGO e do Pronampe e com recebíveis de cartão, que reduzem o risco e o preço.
2. Conversão automática do cheque especial em capital de giro parcelado.
3. Gerente de empresas nos pontos leves (A2).

Quanto custa ou quanto rende. Redução máxima de receita no cheque especial de empresas de cerca de R\$ 0,3 bi por ano (5,3 pontos ao mês sobre R\$ 0,5 bi). Cada R\$ 10 bi de carteira MPME recuperada rende R\$ 0,46 bi por ano ao spread de empresas antes do risco (4,6% em 2026).

Riscos. Inadimplência de pequenas empresas. Salvaguarda: garantias públicas e de recebíveis.

Quem decide. Diretoria de Clientes MPE e Conselho Diretor do BB; Ministério da Fazenda e Sebrae para as garantias.

C3. Bônus de adimplência

Diagnóstico. A cooperativa devolve parte do resultado ao cooperado em forma de sobras. O cliente do BB que paga em dia não recebe nada por isso, e paga a mesma taxa de quem atrasa.

Meta. Piloto em 2027 no Sul e no Sudeste: devolução de 10% dos juros pagos em dia no Pronamp e no custeio do pequeno produtor; ampliação nacional em 2029 se a inadimplência do grupo cair.

Caminho.

1. Crédito do bônus na conta no fim do contrato, só para quem pagou todas as parcelas em dia.
2. Comparação da inadimplência entre regiões com e sem bônus.

Quanto custa ou quanto rende. O Pronamp do BB nas duas regiões soma cerca de R\$ 17,7 bi; com juros de 8% a 10% ao ano, devolver 10% custa R\$ 140 a 180 mi por ano. Retorno em menor perda e em retenção do cliente.

Riscos. Custo sem efeito. Salvaguarda: piloto com avaliação antes de ampliar.

Quem decide. Diretoria de Agronegócios e Conselho de Administração do BB.

C4. Fim das metas individuais por produto

Diagnóstico. Metas individuais de venda de seguro, capitalização e consórcio estimulam a venda casada, que é proibida (Código de Defesa do Consumidor, art. 39, I), e o assédio. A carta aberta dos funcionários do BB de outubro de 2026 cobra o fim das metas abusivas.

Meta. A partir de 2027, metas das agências medidas por relacionamento, satisfação, adimplência e reclamações, sem meta individual por produto.

Caminho.

1. Revisão do programa de metas, negociada com as entidades representativas.
2. Ouvidoria publica trimestralmente as reclamações por venda casada.

Quanto custa ou quanto rende. Possível perda de receita de produtos de prateleira no curto prazo; ganho de retenção e menor risco jurídico e de imagem.

Riscos. Queda de receitas de serviços. Salvaguarda: metas de relacionamento que incluem uso de produtos adequados ao perfil.

Quem decide. Diretoria Executiva e Conselho de Administração do BB; negociação coletiva.

C5. Preço transparente

Diagnóstico. O cliente não vê, na hora de contratar, quanto a taxa do BB está acima ou abaixo do mercado. O Banco Central publica as taxas por instituição toda semana.

Meta. A partir de 2027, o aplicativo mostra, ao lado de cada oferta de crédito, a taxa do BB e a mediana do mercado na semana.

Caminho.

1. Integrar a base pública de taxas do Banco Central ao aplicativo.

Quanto custa ou quanto rende. Custo de tecnologia pequeno; argumento comercial nas linhas em que o BB já é mais barato (veículos, crédito pessoal, rotativo do cartão).

Riscos. Expor as linhas em que o BB é mais caro. Salvaguarda: as medidas C1 e C2 corrigem essas linhas antes.

Quem decide. Diretoria de Clientes do BB.

10. Eixo D. Pessoas no interior

Presença é gente. O eixo garante o quadro e a carreira que os eixos A e B pedem, sem copiar a vantagem de custo das cooperativas, que vem de salário menor e jornada maior.

D1. Quadro para o interior

Diagnóstico. O BB tem 83.991 funcionários, 1.968 a menos que um ano antes. O quadro operacional caiu de 40.027 para 36.915 no mesmo período. Os pontos leves e os gerentes itinerantes exigem gente onde o banco saiu.

Meta. 2.000 contratações por concurso entre 2027 e 2028: 900 para os pontos leves, 500 gerentes rurais itinerantes e 600 analistas de crédito rural para as agências-polo.

Caminho.

1. Concurso com lotação regional e vínculo mínimo à região.
2. Formação em crédito rural e atendimento antes da lotação.

Quanto custa ou quanto rende. As 1.400 vagas de A2 e A3 já estão no custo dessas medidas; as 600 restantes custam cerca de R\$ 0,19 bi por ano.

Riscos. Custo fixo em ano de resultado baixo. Salvaguarda: contratação em duas etapas, a segunda condicionada à carteira dos primeiros pontos.

Quem decide. Diretoria de Pessoas, Conselho de Administração; Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) para o quadro.

D2. Carreira de gerente rural que fica

Diagnóstico. Relacionamento rural depende de conhecer o produtor ao longo de várias safras. No ramo bancário, 23 de cada 100 bancários foram transferidos de unidade em 2025, mais que o dobro das cooperativas (10).

Meta. Permanência mínima de três anos na mesma região para gerentes rurais, com adicional de interior e trilha de carreira própria a partir de 2027.

Caminho.

1. Adicional de interior negociado em acordo coletivo.
2. Promoção vinculada a carteira saudável na região, e não à transferência.

Quanto custa ou quanto rende. Adicional de 20% para 1.400 gerentes e funcionários dos novos pontos custa cerca de R\$ 90 mi por ano.

Riscos. Rigidez de alocação. Salvaguarda: permanência mínima, não vitalícia.

Quem decide. Diretoria de Pessoas do BB e negociação coletiva.

D3. Formação técnica no campo

Diagnóstico. Crédito rural de qualidade exige conhecer cultura, clima, preço e seguro. A inadimplência do custeio de 10,18% mostra que a análise falhou em parte da carteira.

Meta. Todos os gerentes rurais certificados em análise agrônômica básica, zoneamento e seguro até 2028.

Caminho.

1. Programa de formação com Embrapa, universidades e cooperativas agropecuárias.
2. Certificação renovada a cada dois anos.

Quanto custa ou quanto rende. Custo de formação pequeno diante de um ponto de perda no custeio (R\$ 0,95 bi).

Riscos. Formação sem uso. Salvaguarda: certificação ligada à alçada (B5).

Quem decide. Diretoria de Pessoas e Diretoria de Agronegócios do BB.

11. Eixo E. Capital, governança e caráter público

O plano tem de caber no capital do BB e ser cobrado da diretoria. E é a melhor resposta à proposta de vender o banco.

E1. Capital para crescer onde importa

Diagnóstico. O Capital Principal do BB está em 11,27% e a Basileia em 13,91%. O lucro projetado para 2026 é de R\$ 18 a 22 bi, e o BB pagou R\$ 1,8 bi em juros sobre capital e dividendos no 1º semestre de 2026, cerca de 24% do lucro ajustado.

Meta. Capital Principal de pelo menos 11,5% em todo o período, com pagamento de dividendos de no máximo 30% do lucro enquanto o índice estiver abaixo de 12%, para financiar a carteira recuperada (A2) sem aporte do Tesouro.

Caminho.

1. Política de capital e dividendos aprovada pelo Conselho de Administração e comunicada ao mercado.
2. Prioridade de capital para crédito rural com mitigação, MPME com garantia e cooperativas agropecuárias.

Quanto custa ou quanto rende. A carteira recuperada de R\$ 20 bi pede R\$ 1,7 a 2,3 bi de Capital Principal em quatro anos, cerca de 2% a 3% do lucro projetado no período.

Riscos. Pressão da União por dividendos em ano fiscal apertado. Salvaguarda: regra por gatilho, pública.

Quem decide. Conselho de Administração e assembleia de acionistas (União como controladora).

E2. Metas de presença na remuneração da diretoria

Diagnóstico. A remuneração variável da diretoria segue indicadores financeiros. Nenhum indicador de presença, fatia no crédito rural ou preço ao cliente pesa na avaliação.

Meta. A partir de 2027, 20% da remuneração variável da diretoria ligada aos indicadores do capítulo 18.

Caminho.

1. Proposta do Conselho de Administração à assembleia, com parecer do comitê de remuneração.

Quanto custa ou quanto rende. Sem custo.

Riscos. Indicadores mal calibrados. Salvaguarda: revisão anual.

Quem decide. Conselho de Administração, comitê de remuneração e assembleia de acionistas; SEST.

E3. Controle público com resultado

Diagnóstico. A coordenadora econômica de uma das candidaturas à Presidência disse em setembro de 2026 que o BB "poderia" ser privatizado, porque vale menos que o patrimônio. O BB é negociado a 0,63 vez o valor patrimonial (junho de 2026). A Lei 9.491/1997, do Programa Nacional de Desestatização, não se aplica ao BB (art. 3º); a venda do controle dependeria de lei específica.

Meta. Manter o controle público e levar o preço da ação para perto do valor patrimonial pela via do resultado: retorno sobre o patrimônio de pelo menos 12% em 2028 e 15% em 2030 (meta de resultado, decorrente do conjunto das medidas).

Caminho.

1. Comunicar ao mercado as metas de capital, presença e preço, com acompanhamento trimestral.
2. Mostrar com dados o efeito da presença no resultado, como feito no capítulo 2.

Quanto custa ou quanto rende. Vender o controle a 0,63 vez o patrimônio significaria abrir mão de cerca de 37% do valor contábil da participação da União. Cada 0,1 de aumento na relação entre preço e valor patrimonial vale, sobre um patrimônio de R\$ 189 bi, cerca de R\$ 19 bi de valor de mercado.

Riscos. Ciclo do agro adiar a recuperação. Salvaguarda: mitigação (B2) e diversificação (C2, B3).

Quem decide. União como acionista controladora; Congresso Nacional para qualquer alteração do controle.

12. Eixo F. Tarifa que disputa

A cooperativa não é mais barata no pacote; é mais barata para quem é cliente de verdade (capítulos 4 e 5). O eixo usa a tarifa como arma onde ela decide a escolha: tarifa zero para os segmentos que o BB quer de volta, tarifas de empresa pequena no nível do Banco Sicoob e devolução para quem concentra os negócios no banco.

F1. Conta sem tarifa para quem o BB quer de volta

Diagnóstico. O pacote padronizado III custa R\$ 37,30 por mês no BB e R\$ 16,00 no Banco Sicoob; o IV, R\$ 55,60 e R\$ 24,00. A cooperativa singular cobra em média até mais na tabela (R\$ 43,98 e R\$ 58,85), mas isenta quem concentra os negócios nela. A receita de conta corrente do BB foi de R\$ 2,75 bi no 1º semestre de 2026.

Meta. A partir de 2027, conta com serviços equivalentes ao pacote III sem tarifa para cinco segmentos: produtor com crédito rural ativo no BB (Pronaf ou Pronamp), aposentado e pensionista do INSS com benefício de até dois salários mínimos, jovem de 16 a 24 anos (H1), servidor de prefeitura com folha no BB (G4) e microempreendedor individual (F2).

Caminho.

1. Criar o pacote como serviço não padronizado sem custo, com adesão automática dos clientes elegíveis (Res. CMN 3.919/2010).
2. Publicar o número de contas no programa e a retenção desses clientes no painel (A6).
3. Avaliar depois de 12 meses a receita de crédito, seguros e investimentos dos clientes isentos.

Quanto custa ou quanto rende. O BB não divulga a receita de tarifas por segmento. Se esses cinco segmentos responderem por 10% a 15% da receita anual de conta corrente (cerca de R\$ 5,5 bi), o custo máximo é de R\$ 0,5 a 0,8 bi por ano. Em troca, o banco passa a ter o argumento mais simples contra a cooperativa: conta de graça para quem é cliente de verdade.

Riscos. Perda de receita sem ganho de clientela. Salvaguarda: segmentos definidos pelo relacionamento (crédito, benefício, folha) e avaliação em 12 meses.

Quem decide. Diretoria de Clientes e Conselho Diretor do BB.

F2. Empresa pequena sem tarifa de entrada

Diagnóstico. Na tabela de pessoa jurídica, o BB cobra até R\$ 73,00 por mês de manutenção de conta ativa (Banco Sicoob, zero; Banco Sicredi, R\$ 30,00), R\$ 5.000,00 para conceder cheque especial ou conta garantida (R\$ 1.000,00 e R\$ 80,00), R\$ 105,00 por cheque devolvido (R\$ 35,00 e R\$ 45,00) e R\$ 2.376,00 de anuidade do cartão empresarial (R\$ 120,00 no Banco Sicoob). Ao mesmo tempo, a carteira de micro, pequenas e médias empresas do BB caiu 9,3% em doze meses.

Meta. A partir de 2027, para MEI e microempresa: manutenção de conta zero, cartão empresarial sem anuidade com uso mínimo mensal e tarifas de concessão de crédito no máximo iguais às do Banco Sicoob; para pequena empresa, as mesmas regras com relacionamento mínimo.

Caminho.

1. Revisar a tabela de pessoa jurídica por porte.
2. Vincular as isenções a recebimentos pelo BB (Pix, boleto, maquininha), que geram depósito e informação de crédito.

Quanto custa ou quanto rende. Não estimado: o BB não divulga a receita de tarifas de pessoa jurídica por porte. Retorno pela recuperação da carteira MPME (C2): cada R\$ 10 bi rendem R\$ 0,46 bi por ano antes do risco.

Riscos. Uso da isenção sem movimentação. Salvaguarda: uso mínimo e recebimentos no BB.

Quem decide. Diretoria de Clientes MPE e Conselho Diretor do BB.

F3. Cartão sem anuidade e a devolução de quem é cliente

Diagnóstico. A anuidade do cartão básico nacional do BB é de R\$ 234,00, a mais alta da comparação (Caixa R\$ 156,00, Bradesco R\$ 108,00, Banco Sicoob R\$ 28,80). A TED no balcão custa R\$ 34,60 (R\$ 13,00 no Banco Sicoob) e a transferência entre contas no balcão, R\$ 11,30 (R\$ 1,50). Quem paga tarifa no balcão, no interior, é em geral quem não usa o aplicativo, como idosos.

Meta. Cartão básico sem anuidade a partir de 2027; tarifas de balcão no máximo iguais às do Banco Sicoob para clientes com mais de 60 anos e nos pontos leves (A2); a partir de 2028, devolução anual de parte das tarifas pagas a quem concentra crédito, investimento e recebimentos no BB, no modelo das sobras das cooperativas, combinada com o bônus de adimplência (C3).

Caminho.

1. Revisar a tabela de pessoa física.
2. Definir a régua de devolução pelo resultado do cliente com o banco, com crédito na conta uma vez por ano.

Quanto custa ou quanto rende. Não estimado em separado; a renda de cartões do BB foi de R\$ 1,04 bi no 1º semestre de 2026, e a anuidade é só parte dela. A devolução é calibrada para ser paga com o resultado adicional do próprio cliente.

Riscos. Perda de receita. Salvaguarda: devolução proporcional ao resultado gerado.

Quem decide. Diretoria de Clientes e Diretoria de Cartões do BB.

13. Eixo G. BB do Município

A prefeitura é o maior cliente de cada cidade pequena: folha, arrecadação, previdência dos servidores, investimento e transferências federais. Desde 2022 a cooperativa pode disputar o caixa municipal. O eixo cria uma oferta que nenhum concorrente consegue igualar sozinho, usando o que é exclusivo do BB: Fundeb, gestão de fundos públicos e crédito com garantia da União, que não consome capital.

G1. Pacote BB Município

Diagnóstico. Desde a LC 196/2022 a cooperativa pode receber depósitos dos municípios onde tem dependência, e há tribunal de contas que admite isso mesmo havendo banco oficial (capítulo 5). O BB guarda por lei as contas do Fundeb, administra o maior volume de fundos do poder público e dos regimes próprios de previdência, mas não tem uma oferta padronizada para a prefeitura pequena.

Meta. Até o fim de 2027, oferta única para os 5.570 municípios: conta de movimentação sem tarifa; arrecadação de tributos por Pix e boleto sem tarifa nos municípios com até 50 mil habitantes; aplicação automática das disponibilidades em fundo de títulos públicos; conciliação automática com o sistema contábil; painel de recebimentos (FPM, Fundeb, SUS, transferências); e um gerente de setor público em cada uma das 133 regiões geográficas intermediárias.

Caminho.

1. Desenhar o pacote com as associações de municípios e os tribunais de contas.
2. Levar o pacote primeiro aos municípios com cooperativa e sem agência do BB.
3. Publicar, para cada prefeitura cliente, a rentabilidade das disponibilidades aplicadas.

Quanto custa ou quanto rende. Custo de tarifa de arrecadação e de 133 gerentes (cerca de R\$ 43 mi por ano). Retorno em depósitos, taxa de administração de fundos (que já é a maior receita de serviços do BB) e na porta de entrada para folha, crédito e previdência.

Riscos. Captura política da relação com a prefeitura. Salvaguarda: oferta padronizada e pública, igual para todos os municípios.

Quem decide. Diretoria de Governo e Conselho de Administração do BB.

G2. Crédito ao município pequeno com garantia da União

Diagnóstico. Na parcela garantida pelo Tesouro, o crédito ao setor público tem peso zero no capital. O BB desembolsou R\$ 16,5 bi a estados e municípios no 1º semestre de 2026, mas a prefeitura pequena raramente consegue montar a operação. São 2.677 municípios com CAPAG A ou B; 1.487 sem agência do BB.

Meta. Programa para municípios com até 50 mil habitantes e CAPAG A ou B: R\$ 10 bi contratados entre 2027 e 2028 para estradas vicinais e máquinas, saneamento, iluminação eficiente, energia solar em prédios públicos, creches e unidades de saúde, com operação padronizada e prazo de análise publicado.

Caminho.

1. Modelos padronizados de projeto e de contrato por finalidade.
2. Apoio ao município no pedido de verificação de limites e condições junto ao Tesouro (G3).
3. Pedir ao Ministério da Fazenda espaço para municípios pequenos dentro do limite anual de crédito ao setor público fixado pelo CMN.

Quanto custa ou quanto rende. Sem consumo de Capital Principal na parcela garantida. Ao spread de 1% ao ano, R\$ 10 bi rendem cerca de R\$ 0,1 bi por ano, com capital zero, além do relacionamento.

Riscos. Endividamento municipal. Salvaguarda: só CAPAG A ou B e limites da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Quem decide. Diretoria de Governo do BB; Tesouro Nacional (garantia e verificação de limites); CMN (limite de crédito ao setor público).

G3. Escritório de projetos para prefeituras pequenas

Diagnóstico. Prefeituras pequenas perdem convênios, emendas e programas federais por falta de projeto e de capacidade técnica. O dinheiro que chega passa pelo banco em que a prefeitura tem conta.

Meta. Um escritório de projetos por região geográfica intermediária até 2028, com analistas do BB e parceria com a Fundação Banco do Brasil, universidades e associações de municípios, para elaborar projetos de crédito (G2), convênios e transferências federais.

Caminho.

1. Começar pelos municípios com CAPAG A ou B sem agência do BB.
2. Medir projetos aprovados e valores captados por município.

Quanto custa ou quanto rende. Incluído no custo dos gerentes de setor público (G1), com apoio da Fundação BB.

Riscos. Conflito de interesse na escolha de fornecedores. Salvaguarda: o BB não indica fornecedor; só apoia projeto e contratação.

Quem decide. Diretoria de Governo do BB e Fundação Banco do Brasil.

G4. Folha municipal com contrapartida de presença

Diagnóstico. A folha dos servidores municipais é disputada em licitação, e as cooperativas vencem cada vez mais delas no Sul. O servidor é cliente estável, com consignado de baixo risco.

Meta. Nas licitações de folha, proposta do BB com contrapartidas que a cooperativa e os bancos privados não oferecem juntos: conta do servidor sem tarifa (F1), consignado no máximo à mediana do mercado, ponto leve ou gerente itinerante no município e o pacote BB Município (G1).

Caminho.

1. Modelo de proposta padronizado por porte de município.
2. Publicar folhas ganhas e perdidas por região no painel (A6).

Quanto custa ou quanto rende. Depende de cada licitação; o consignado público do BB soma R\$ 113,0 bi e é uma das linhas de menor risco da carteira de pessoa física.

Riscos. Pagar caro pela folha. Salvaguarda: valor máximo calculado pelo resultado esperado do servidor-cliente.

Quem decide. Diretoria de Governo e Diretoria de Clientes do BB.

G5. Regime próprio de previdência seguro e barato

Diagnóstico. A BB Asset é líder na gestão de recursos de regimes próprios de previdência (R\$ 108,1 bi). Regimes pequenos têm conselhos com pouca formação e estão expostos a aplicações de risco.

Meta. Fundos para regimes próprios de municípios pequenos com taxa de administração reduzida e carteira só em títulos públicos e fundos enquadrados; formação gratuita para conselheiros e gestores a partir de 2027.

Caminho.

1. Linha de fundos dedicada, com taxa decrescente pelo porte do regime.
2. Curso de certificação para conselheiros, em parceria com a Secretaria de Regime Próprio e Complementar.

Quanto custa ou quanto rende. Taxa menor por real, compensada pela escala e pela relação com a prefeitura.

Riscos. Concentração de recursos de regimes no BB. Salvaguarda: regras de enquadramento do CMN e transparência.

Quem decide. BB Asset e Diretoria de Governo do BB.

14. Eixo H. Jovens e sucessão

O cliente do agro está envelhecendo, e a sucessão das propriedades acontece nesta década. O eixo põe o BB na primeira conta, na primeira safra e na escola do jovem do interior.

H1. Conta Jovem do interior

Diagnóstico. Os clientes do BB de 8 a 25 anos cresceram 7% em doze meses, e os universitários, 6%, com carteira de R\$ 22,4 bi. Mas o jovem do interior abre a primeira conta onde a família já está, e a família do produtor está cada vez mais na cooperativa.

Meta. Conta para jovens de 16 a 24 anos sem tarifa (F1), cartão sem anuidade, investimento a partir de R\$ 1 e educação financeira no aplicativo; base de clientes de 16 a 24 anos nos municípios com até 50 mil habitantes crescendo 10% ao ano, publicada no painel.

Caminho.

1. Abertura digital com responsável para menores de 18 anos.
2. Campanhas nas escolas e eventos do interior (H3).
3. Medir a base por faixa de idade e porte de município.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo por conta; retorno de longo prazo em relacionamento.

Riscos. Contas sem uso. Salvaguarda: conteúdo e benefícios ligados ao uso.

Quem decide. Diretoria de Clientes do BB.

H2. BB Sucessor: a primeira safra do jovem do campo

Diagnóstico. Produtores com menos de 35 anos eram 16,9% em 2006 e 11,5% em 2017. A sucessão das propriedades vai acontecer nesta década, e quem financiar a primeira safra do sucessor fica com o cliente por décadas. O Pronaf tem linha para jovens, mas o acesso depende de projeto e de quem esteja perto para montar a proposta.

Meta. A partir da safra 2027/28, programa para filhos e filhas de clientes rurais e para jovens de 18 a 29 anos: primeiro crédito de custeio ou investimento (Pronaf Jovem e Pronamp), com carência, seguro e assistência técnica (B2, B3); orientação sobre planejamento da sucessão para a família; meta de 20 mil contratos por safra em 2028/29.

Caminho.

1. Usar a carteira de clientes rurais para identificar famílias com sucessores.
2. Operar pelos gerentes itinerantes e pontos leves (A2, A3).
3. Parceria com escolas agrícolas e institutos federais.

Quanto custa ou quanto rende. Crédito de baixo valor unitário; retorno no relacionamento de longo prazo e na redução do risco de perda do cliente na troca de geração.

Riscos. Inadimplência maior no primeiro crédito. Salvaguarda: seguro, assistência técnica e garantia da família.

Quem decide. Diretoria de Agronegócios do BB; Ministério do Desenvolvimento Agrário (Pronaf).

H3. Educação financeira nas escolas do interior

Diagnóstico. Cooperativas de crédito mantêm programas de educação cooperativa e financeira em escolas públicas do interior, como as cooperativas escolares do Sicredi, no Rio Grande do Sul desde 2014. O BB tem a Fundação Banco do Brasil e lançou o BB Educa no ensino superior, mas não tem presença equivalente na escola básica do interior.

Meta. Programa em 1.000 escolas públicas até 2028, começando pelos municípios onde o BB fechou a última agência, em parceria com as redes municipais (G1) e com a Fundação BB.

Caminho.

1. Conteúdo de educação financeira e de empreendedorismo rural para os anos finais do ensino fundamental e o ensino médio.
2. Voluntariado de funcionários dos pontos leves e agências-polo.

Quanto custa ou quanto rende. Custo da Fundação BB e de material; retorno de marca e de relacionamento.

Riscos. Uso comercial indevido na escola. Salvaguarda: conteúdo sem venda de produto.

Quem decide. Fundação Banco do Brasil e Diretoria de Marketing do BB; redes municipais de ensino.

H4. Primeiro emprego nos pontos leves

Diagnóstico. Os pontos leves e os gerentes itinerantes vão abrir trabalho onde o BB saiu. A lei de aprendizagem (Lei 10.097/2000) já obriga o banco a contratar aprendizes.

Meta. Um jovem aprendiz ou estagiário em cada ponto leve a partir de 2028, recrutado no próprio município.

Caminho.

1. Programa com escolas e institutos federais da região.

Quanto custa ou quanto rende. Custo de bolsa e encargos; dentro da cota legal de aprendizes.

Riscos. Baixo.

Quem decide. Diretoria de Pessoas do BB.

15. Eixo I. Novas frentes

Quatro frentes que a primeira versão não tratava: o aposentado do interior, o consórcio de máquinas (que não consome capital de crédito), o comércio da cidade pequena e a armazenagem e energia no campo.

11. O aposentado do interior

Diagnóstico. Nas cidades pequenas, o benefício do INSS é uma das maiores fontes de renda, e o aposentado é quem mais precisa de atendimento presencial. O consignado do INSS do BB custa 24,2% ao ano, um pouco acima da mediana do mercado (23,5%), e o banco ocupa a 23ª posição entre 37.

Meta. A partir de 2027: conta do aposentado de até dois salários mínimos sem tarifa (F1); consignado INSS abaixo da mediana do mercado; atendimento presencial prioritário nos pontos leves; proteção contra golpes com bloqueio de operações atípicas e confirmação presencial opcional.

Caminho.

1. Revisão de preço do consignado INSS.
2. Ferramenta de proteção no aplicativo e no ponto leve.

Quanto custa ou quanto rende. Carteira consignado INSS do BB de R\$ 28,3 bi; cada ponto percentual a menos de taxa custa cerca de R\$ 0,28 bi por ano, compensado por volume e retenção.

Riscos. Margem menor. Salvaguarda: linha de baixíssimo risco.

Quem decide. Diretoria de Clientes Pessoa Física do BB.

12. Consórcio de máquinas para o produtor

Diagnóstico. A carteira de crédito do BB para máquinas e implementos caiu 12,7% em doze meses, para R\$ 50,7 bi. O consórcio permite ao produtor planejar a compra sem que o banco carregue a carteira, e as taxas de administração de consórcio do BB cresceram 14,1% no semestre.

Meta. Grupos de consórcio de máquinas, implementos e energia solar formados com cooperativas agropecuárias e revendas, oferecidos nos pontos leves e pelos gerentes itinerantes a partir de 2027.

Caminho.

1. Grupos com prazos ligados ao calendário da safra.
2. Parceria com cooperativas agropecuárias para formar grupos (B3).

Quanto custa ou quanto rende. Receita de taxa de administração sem consumo de capital de crédito.

Riscos. Venda inadequada. Salvaguarda: fim das metas por produto (C4).

Quem decide. BB Consórcios e Diretoria de Agronegócios do BB.

13. O comércio da cidade pequena

Diagnóstico. O comerciante do interior escolhe o banco pela maquininha, pelo Pix de cobrança e pela antecipação de recebíveis. As cooperativas oferecem esse pacote próprio aos associados. O BB tem a Cielo como coligada e Pix e boleto próprios.

Meta. Pacote para o comércio de municípios com até 50 mil habitantes: Pix de cobrança sem tarifa, maquininha sem aluguel para quem recebe pelo BB e antecipação de recebíveis ao custo do capital de giro com garantia (C2).

Caminho.

1. Acordo comercial com a Cielo.
2. Oferta pelos pontos leves e pelo gerente de empresas.

Quanto custa ou quanto rende. Receita de recebimentos e de crédito com garantia de recebíveis.

Riscos. Preço da maquininha abaixo do custo. Salvaguarda: pacote vinculado ao volume recebido no BB.

Quem decide. Diretoria de Clientes MPE do BB; Cielo.

14. Armazenagem e energia no campo

Diagnóstico. A carteira de armazenagem do BB é de R\$ 17,9 bi (+4,4% em doze meses). Armazém próprio ou coletivo permite ao produtor vender na hora certa e reduz o risco do crédito de custeio. Energia solar na propriedade reduz custo fixo.

Meta. Linhas de armazenagem coletiva com cooperativas agropecuárias e de energia solar em propriedades familiares, com carteira de armazenagem de R\$ 22 bi em 2028.

Caminho.

1. Usar os recursos do Plano Safra e do BNDES para armazenagem.
2. Projetos coletivos pelas cooperativas agropecuárias (B3).

Quanto custa ou quanto rende. Crédito de investimento com garantia real e risco menor que o custeio.

Riscos. Projeto superdimensionado. Salvaguarda: análise técnica e participação da cooperativa.

Quem decide. Diretoria de Agronegócios do BB.

16. Eixo J. Disputar com os bancos privados

O capítulo 6 mostrou que o BB perde para os privados no varejo e na pequena empresa, e que em boa parte dessas linhas já cobra menos que eles. O eixo leva o BB aos lugares onde a escolha é feita (a maquininha, a concessionária, o aplicativo, a folha da empresa) e corrige o preço onde ele é o problema, sem empurrar crédito a quem não pode pagar.

J1. Recebíveis e capital de giro: a Cielo trabalhando para o BB

Diagnóstico. O BB tem 6,3% dos recebíveis do sistema (Bradesco 14,2%, Itaú 14,1%) e 11,3% do capital de giro (Bradesco 15,1%), e as duas carteiras caíram 10,7% e 11,6% em doze meses. Na antecipação de recebíveis de cartão e no desconto de duplicatas o preço do BB está entre o do Itaú e o do Bradesco; o que falta é o domicílio bancário: o recebível vai para o banco onde a maquininha deposita. O BB é sócio da Cielo, com o Bradesco, mas não usa essa sociedade para trazer o domicílio do lojista. No capital de giro de até um ano, cobra 34,8% ao ano, contra 26,6% do Itaú e 30,5% do Santander.

Meta. Fatia em recebíveis de 8% em 2028 e 10% em 2030 (cerca de R\$ 8 bi a mais de carteira, com o mercado constante). Para a empresa que domicilia os recebíveis no BB, capital de giro de até um ano no máximo à taxa média dos três grandes privados (hoje 30,2% ao ano) a partir de 2027.

Caminho.

1. Oferta conjunta BB e Cielo: domicílio no BB com antecipação automática ao preço da tabela de recebíveis, conta PJ do pacote F2 e Pix de cobrança sem tarifa (I3).
2. Capital de giro garantido pela trava dos recebíveis domiciliados, com taxa definida pela garantia e não pelo porte da empresa.
3. Portabilidade ativa de recebíveis pelo registro nas registradoras, com proposta do BB a quem recebe por outro banco.
4. Meta de domicílio no painel das agências de empresas, sem meta individual de venda (C4).

Quanto custa ou quanto rende. Os R\$ 8 bi de recebíveis e giro garantido, a um spread ajustado ao risco de 2% a 3%, rendem R\$ 0,16 a 0,24 bi por ano, mais tarifas de conta e de cobrança. Custo estimado da taxa menor: cerca de R\$ 0,4 bi por ano se R\$ 8 bi da carteira de giro de curto prazo (a parte garantida por recebíveis domiciliados) passarem à nova taxa. Consumo de capital: R\$ 8 bi de carteira pedem cerca de R\$ 0,7 a 0,9 bi de Capital Principal.

Riscos. Fraude na trava de recebíveis e disputa de preço com o sócio Bradesco na Cielo. Salvaguarda: garantia registrada e acordo comercial que separe a rede de captura da disputa bancária.

Quem decide. Vice-presidência de Negócios de Atacado e Diretoria de Clientes MPE do BB; Conselho da Cielo.

J2. Micro e pequena empresa com crédito pelo faturamento

Diagnóstico. O BB tem 1,5% do crédito à micro empresa (Caixa 21,3%, Nubank 7,7%) e 10,8% da pequena empresa (Bradesco 23,3%). A carteira de MPME caiu 9,3% em doze meses, para R\$ 110,5 bi. O banco administra o Fundo de Garantia de Operações (FGO) do Pronampe, mas a micro empresa continua a ser atendida por quem conhece o faturamento dela: o banco da maquininha e o do Pix.

Meta. Fatia de 3% no crédito à micro empresa e de 14% na pequena empresa em 2030. Decisão de crédito de até R\$ 150 mil para micro e pequena empresa em até 48 horas, com base no faturamento recebido no BB ou compartilhado pelo Open Finance.

Caminho.

1. Modelo de crédito pelo fluxo de Pix, boletos e recebíveis da conta, com autorização da empresa para usar os dados do Open Finance.
2. Pronampe e FGO como linha padrão para a micro empresa, com o preço da garantia e não do risco sem garantia.
3. Gerente de pequena empresa nos pontos leves e nas agências das cidades médias (A2), com carteira menor e meta de adimplência.
4. Conta PJ e cartão empresarial do pacote F2, e conversão automática do cheque especial em capital de giro parcelado (C2).

Quanto custa ou quanto rende. As duas metas acrescentam cerca de R\$ 15 bi de carteira (R\$ 13 bi na pequena empresa, hoje R\$ 42,9 bi, e R\$ 2 bi na micro, hoje R\$ 1,9 bi), com margem de cerca de R\$ 0,7 bi por ano na proporção usada em C2 (R\$ 0,46 bi por R\$ 10 bi). Consumo de capital: R\$ 1,3 a 1,7 bi de Capital Principal.

Riscos. Inadimplência alta na micro empresa. Salvaguarda: garantia do FGO, limite pelo faturamento comprovado e revisão do modelo a cada safra de contratos.

Quem decide. Diretoria de Clientes MPE e Diretoria de Crédito do BB; Ministério da Fazenda para os limites do FGO.

J3. Crédito para quem já é cliente

Diagnóstico. O BB trabalha a segmentação de cerca de 89 milhões de clientes pessoa física, mas tem 33,4 milhões de clientes com operação de crédito ativa, contra 63,8 milhões do Nubank e 47,2 milhões do Itaú. No crédito pessoal o BB cobra menos que o Itaú e o Bradesco, e no rotativo do cartão, menos que o Bradesco e o Santander; ainda assim, tem 14,0% do crédito pessoal (Nubank 15,3%) e 9,9% do cartão (Itaú 20,4%, Nubank 15,7%). O cliente que recebe salário ou benefício no BB vai buscar crédito em outro lugar.

Meta. 40 milhões de clientes com crédito ativo em 2028 e 45 milhões em 2030. Fatia de 12% no cartão em 2030. Rotativo do cartão e crédito pessoal sempre abaixo da taxa média dos três grandes privados.

Caminho.

1. Limite pré-aprovado no aplicativo para quem recebe salário, aposentadoria ou benefício no BB, calculado pela renda da conta e pelo comprometimento total informado no SCR.
2. Cartão básico sem anuidade com uso mínimo (F3) oferecido a todo correntista com renda na conta.
3. Parcelamento automático da fatura em atraso à taxa do crédito pessoal, nunca ao rotativo.
4. Teto de comprometimento da renda com crédito sem garantia e alerta ao cliente quando ele se aproximar do teto.

Quanto custa ou quanto rende. Cada milhão de clientes novos com crédito, a um saldo médio de R\$ 5 mil, soma R\$ 5 bi de carteira; 6,6 milhões a mais em 2028 somam cerca de R\$ 33 bi, com consumo de Capital Principal de R\$ 2,8 a 3,8 bi se toda a carteira for nova. A meta deve crescer no ritmo que o capital permitir (E1).

Riscos. Endividamento do cliente e inadimplência no cartão. Salvaguarda: limite pela renda conhecida, teto de comprometimento, parcelamento em vez de rotativo e fim das metas individuais por produto (C4).

Quem decide. Vice-presidência de Negócios de Varejo e Diretoria de Crédito do BB.

J4. Veículo e imóvel: o BB onde a compra acontece

Diagnóstico. Em veículos o BB cobra 13,9% ao ano, contra 22,3% do Bradesco e 23,0% da mediana, e tem 2,8% do mercado (Santander 19,1%). A carteira originada pelo próprio banco caiu 26,8% em doze meses, para R\$ 3,1 bi, e é menor que a carteira comprada de outras instituições (R\$ 7,8 bi). Pelo indicador do próprio BB, a fatia foi de 7,6% em março de 2018. No financiamento imobiliário, a carteira caiu 5,3%, para R\$ 45,2 bi. O carro é financiado na concessionária e o imóvel, no correspondente da incorporadora, onde o BB quase não está.

Meta. Carteira de veículos originada pelo BB de R\$ 8 bi em 2028 e R\$ 12 bi em 2030; carteira imobiliária de R\$ 55 bi em 2030. No imobiliário, disputa com os bancos privados na classe média e no servidor público, não com a Caixa no Minha Casa, Minha Vida.

Caminho.

1. Crédito de veículo pré-aprovado no aplicativo, com carta de crédito que o cliente leva à concessionária.
2. Parcerias com concessionárias e revendas de máquinas e veículos nas cidades médias do interior, aproveitando o relacionamento do crédito rural e do consórcio (I2).
3. Financiamento imobiliário com desconto para quem recebe salário no BB, em especial servidores públicos, e portabilidade ativa de quem financiou em banco privado.
4. Correspondentes imobiliários credenciados, com análise e decisão sempre pelo banco.

Quanto custa ou quanto rende. Veículos: R\$ 5 bi a mais de carteira a um spread de 3% a 4% rendem R\$ 0,15 a 0,2 bi por ano. Imobiliário: R\$ 10 bi a mais, com garantia real e prazo longo, prendem o cliente por 20 a 30 anos e trazem conta, cartão e seguros.

Riscos. Comissão alta para a concessionária e pressão por venda. Salvaguarda: remuneração do parceiro por contrato adimplente e taxa igual no aplicativo e na loja.

Quem decide. Vice-presidência de Negócios de Varejo do BB; BB Consórcios.

J5. Consignado: defender o público e crescer no privado

Diagnóstico. O consignado público é a maior linha de pessoa física do BB (R\$ 113,0 bi) e uma das de menor risco, mas ficou parado em doze meses (+0,3%). O BB cobra 24,5% ao ano, a taxa mais alta entre os grandes bancos (Itaú 22,3%, Bradesco 22,2%, Santander 23,9%), o que expõe a carteira à portabilidade para os privados. No consignado do trabalhador do setor privado, com desconto pelo eSocial, a carteira do BB cresceu 127,8%, para R\$ 12,4 bi, mas a taxa (42,7%) é maior que a do Santander (35,0%).

Meta. Consignado público na mediana do mercado ou abaixo dela a partir de 2027, com prioridade para os servidores de entes com folha no BB (G4). Consignado privado de R\$ 25 bi em 2028, com taxa entre as três menores do mercado.

Caminho.

1. Revisão de preço do consignado público nas novas operações e nas propostas de retenção de portabilidade.
2. Consignado privado oferecido primeiro às empresas com folha e conta no BB, em especial as do agro e da agroindústria no interior.
3. Garantia do FGTS e do seguro prestamista no consignado privado, para reduzir o preço.
4. Teto de comprometimento da renda (J3) também no consignado.

Quanto custa ou quanto rende. Reduzir 0,5 ponto percentual (até a mediana de 23,9%) em toda a carteira pública custaria cerca de R\$ 0,6 bi por ano; aplicada só às novas operações e às portabilidades, custa R\$ 0,1 a 0,2 bi no primeiro ano e protege a carteira de R\$ 113 bi. Os R\$ 12,6 bi a mais de consignado privado, a um spread ajustado ao risco de 4% a 5%, rendem R\$ 0,5 a 0,6 bi por ano.

Riscos. Perda de margem e risco de desemprego no consignado privado. Salvaguarda: redução só para quem tem folha no BB e garantia do FGTS no privado.

Quem decide. Vice-presidência de Negócios de Varejo do BB.

J6. Investimento e alta renda no interior

Diagnóstico. A BB Asset lidera a gestão para investidores institucionais, poder público, varejo tradicional e regimes próprios, mas a fatia no ranking de gestão caiu de 19,5% em 2022 para 18,1% em junho de 2026. Os fundos do segmento alta renda cresceram 27,9% em doze meses, para R\$ 152,7 bi, o que mostra demanda. No interior, o produtor médio e grande, o profissional liberal e o empresário da cidade média são atendidos no crédito pelo BB, mas muitas vezes investem em plataformas e bancos privados.

Meta. Fatia em gestão de recursos de volta a 20% em 2030. Atendimento BB Estilo nas agências-polo das 100 regiões imediatas com maior crédito rural até 2028.

Caminho.

1. Especialistas de investimento nas agências-polo do agro, com carteira formada pelos clientes de crédito rural médio e grande.
2. Produtos do agro para o investidor do interior: LCA, CRA estruturados pelo BB (J7) e fundos de crédito rural.
3. Planejamento da sucessão patrimonial junto com o BB Sucessor (H2).
4. Remuneração do especialista por captação líquida e permanência, sem meta por produto (C4).

Quanto custa ou quanto rende. A administração de fundos rendeu R\$ 5,6 bi no 1º semestre de 2026. Cada ponto percentual de fatia equivale a cerca de 5,5% dessa receita, ou R\$ 0,6 bi por ano. Custo de 300 especialistas: cerca de R\$ 0,1 bi por ano. Não consome capital de crédito.

Riscos. Venda de produto inadequado ao perfil. Salvaguarda: suitability e remuneração sem meta por produto.

Quem decide. BB Asset e Vice-presidência de Negócios de Varejo do BB.

J7. Mercado de capitais para o agro e para a grande empresa

Diagnóstico. O BB lidera na grande empresa (16,2%), mas essa carteira caiu, e as rendas de mercado de capitais caíram 26,5% no 1º semestre de 2026 (R\$ 269 mi). A grande empresa que deixa o crédito bancário vai ao mercado de debêntures e CRA, em que os bancos de investimento dos privados lideram. Com o Capital Principal em 11,27%, emprestar menos com o balanço e estruturar mais no mercado libera capital.

Meta. Rendas de mercado de capitais de R\$ 1 bi por ano em 2028, com prioridade para CRA de empresas do agro e da agroindústria e debêntures de infraestrutura.

Caminho.

1. BB Banco de Investimento e UBS BB com meta de originação para os clientes de crédito rural e agroindustrial de maior porte.
2. Distribuição de CRA e debêntures incentivadas na rede de alta renda (J6).

3. Troca de parte do crédito de grande empresa, quando possível, por emissão estruturada pelo BB, liberando capital para o crédito à pequena empresa e ao interior.

Quanto custa ou quanto rende. Passar de cerca de R\$ 0,55 bi (o 1º semestre de 2026 anualizado) para R\$ 1 bi por ano em rendas de mercado de capitais acrescenta cerca de R\$ 0,45 bi de receita sem consumir capital, e cada R\$ 10 bi de crédito de grande empresa convertidos em emissão liberam cerca de R\$ 0,9 a 1,1 bi de Capital Principal.

Riscos. Ciclo do mercado de capitais e risco de imagem em emissão com problema. Salvaguarda: análise de crédito igual à do empréstimo e limite de garantia firme.

Quem decide. BB Banco de Investimento e Vice-presidência de Negócios de Atacado do BB.

17. Impacto consolidado

A tabela reúne o custo e o retorno anuais das medidas com efeito financeiro, na escala plena (a partir de 2028). São cálculos da Henrichs sobre os dados do BB e do Banco Central, com as premissas indicadas em cada medida.

Medida	Custo por ano	Retorno por ano	Premissa
A2 300 pontos leves	R\$ 0,36 bi	R\$ 0,3 a 0,6 bi de margem com R\$ 20 bi de carteira recuperada, mais serviços	Spread ajustado ao risco de 1,5% a 3,0%
A3 500 gerentes itinerantes	R\$ 0,20 bi	incluído em A2 e B1	Pessoal e veículo
D1 e D2 quadro e carreira	R\$ 0,28 bi	condição de A2, A3 e B1	600 analistas e adicional de interior
B1 crédito equalizado	sem custo fixo	R\$ 6,8 bi a mais de contratação por ano com a fatia de 45%	Equalizado de 2025 (R\$ 92,8 bi)
B2 mitigação de risco	subvenção pública	R\$ 0,95 bi por ponto de perda evitada no custeio	Carteira de custeio de R\$ 95,4 bi
C1 e C2 preço justo	até R\$ 1,2 bi de receita a menos	retenção e menor inadimplência; R\$ 0,46 bi por R\$ 10 bi de MPME recuperada	Teto: todo o saldo a taxa cheia
C3 bônus de adimplência (piloto)	R\$ 0,14 a 0,18 bi	menor perda e retenção	Pronamp no Sul e no Sudeste
F1 conta sem tarifa nos cinco segmentos	até R\$ 0,5 a 0,8 bi de receita a menos	retenção e recuperação de clientes rurais, aposentados, jovens, servidores e MEI	Teto: segmentos com 10% a 15% da receita de conta corrente
F2 e F3 tarifas de empresa pequena, cartão e balcão	não estimado	carteira MPME recuperada (R\$ 0,46 bi por R\$ 10 bi)	O BB não divulga tarifas por segmento
G1 e G3 pacote município e escritórios de projetos	R\$ 0,04 bi	depósitos, fundos, folha e crédito municipal	133 gerentes de setor público
G2 crédito a municípios pequenos	sem custo fixo	R\$ 0,1 bi por ano com R\$ 10 bi, sem consumo de capital	Garantia da União, peso zero
I1 consignado INSS na mediana	até R\$ 0,2 bi	volume e retenção do aposentado	Carteira de R\$ 28,3 bi; 0,7 ponto percentual
J1 recebíveis e giro garantido	até R\$ 0,4 bi de receita a menos	R\$ 0,16 a 0,24 bi com R\$ 8 bi de carteira, mais tarifas	Taxa média dos privados para quem domicilia
J2 micro e pequena empresa	sem custo fixo	cerca de R\$ 0,7 bi com R\$ 15 bi de carteira	Proporção de C2
J5 consignado público e privado	até R\$ 0,6 bi (R\$ 0,1 a 0,2 bi no 1º ano)	retenção de R\$ 113 bi; R\$ 0,5 a 0,6 bi no consignado privado	Teto: 0,5 ponto em toda a carteira pública
J4 veículos e imóvel	sem custo fixo	R\$ 0,15 a 0,2 bi com R\$ 5 bi a mais em veículos; imóvel prende o cliente	Spread de 3% a 4% em veículos
J6 300 especialistas de investimento	R\$ 0,1 bi	R\$ 0,6 bi por ponto percentual de fatia em fundos	Receita de administração de fundos de 2026
J7 mercado de capitais	pequeno	R\$ 0,45 bi a mais de receita, sem consumo de capital	Rendas de R\$ 1 bi por ano em 2028
Demais medidas	pequeno		

Leitura. Os custos fixos de presença e pessoas (A2, A3, D1, D2 e os especialistas de J6) somam cerca de R\$ 0,94 bi por ano, cerca de 5% do lucro projetado para 2026. Somando a esses custos fixos os tetos de redução de receita de preço e tarifa (C1, C2, F1, I1, J1 e J5), de até R\$ 3,2 bi, o bônus de adimplência (C3) e os gerentes de setor público (G1), o plano custaria no máximo cerca de R\$ 4,3 bi por ano, entre 20% e 24% do lucro projetado; esse é um limite superior, porque os tetos supõem que nada da receita seja compensado por volume, e a implantação em etapas

permite parar o que não der resultado. Os custos fixos de presença e pessoas se pagam se a carteira recuperada chegar a R\$ 20 bi com spread de 3% (R\$ 0,6 bi) e as receitas de serviços acompanharem essa carteira (cerca de R\$ 0,5 bi), ou se a perda no custeio cair 1 ponto percentual (R\$ 0,95 bi). A correção de preço (C1 e C2) é o item de maior efeito na receita, mas o valor da tabela é um teto: supõe que todo o saldo pague a taxa cheia, o que não acontece nas linhas com atraso alto. O Eixo J traz receita sem custo fixo relevante, mas a carteira que ele busca até 2028 (cerca de R\$ 64 bi entre recebíveis, micro e pequena empresa, crédito ao cliente, veículos, imóvel e consignado privado, com alguma sobreposição entre J3, J4 e J5) pediria R\$ 5,5 a 7,4 bi de Capital Principal se crescesse toda de uma vez, cerca de um terço do lucro de um ano; por isso deve avançar no ritmo da política de capital (E1), com a troca de crédito de grande empresa por emissão no mercado (J7) liberando parte desse capital. O plano não pede aporte do Tesouro. Ele pede que o BB troque parte da economia de curto prazo pela posição de longo prazo no interior, com metas que permitem medir, em 24 meses, se a troca está dando certo.

18. Painel de metas

Indicador	Base	Meta 2028	Meta 2030
Municípios com ponto leve ou agência do BB	2.290 com agência (jun/2026)	+300 pontos leves	+300, revisados
Municípios sem agência com gerente itinerante semanal	não medido	631	631
Carteira recuperada nos municípios dos pontos leves	zero	R\$ 8 bi	R\$ 20 bi
Fatía do BB no crédito rural equalizado	37,7% (2025)	42%	45%
Fatía do BB no crédito rural equalizado, Sul	24% (2025)	30%	35%
Custeio agrícola com mitigador de risco	35,6% (safra 25/26)	55%	65%
Inadimplência agro acima de 90 dias	6,27%	até 4%	até 3%
Carteira com cooperativas agropecuárias	R\$ 11,5 bi	R\$ 20 bi	R\$ 25 bi
Propostas de Pronaf e Pronamp respondidas em até 5 dias úteis	não medido	80%	90%
Cheque especial pessoa física	8,2% ao mês	abaixo da mediana	abaixo da mediana
Cheque especial e capital de giro de empresas	acima da mediana	abaixo da mediana	abaixo da mediana
Carteira de micro, pequenas e médias empresas	R\$ 110,5 bi	R\$ 122 bi	R\$ 135 bi
Metas individuais por produto nas agências	existem	extintas	extintas
Capital Principal	11,27%	pelo menos 11,5%	pelo menos 11,5%
Retorno sobre o patrimônio	7,9% (1526)	pelo menos 12%	pelo menos 15%
Painel público de presença	inexistente	trimestral	trimestral
Pacotes de tarifa dos cinco segmentos (F1)	pacote III a R\$ 37,30	sem tarifa	sem tarifa
Tarifas de MEI e microempresa	acima do Banco Sicoob	no nível do Banco Sicoob ou abaixo	no nível do Banco Sicoob ou abaixo
Municípios com o pacote BB Município	inexistente	2.000	4.000
Crédito a municípios com até 50 mil hab. e CAPAG A ou B	não publicado	R\$ 10 bi contratados	revisão da meta
Contas do Fundeb no BB	não publicado	publicado	publicado
Folhas municipais ganhas e perdidas	não publicado	publicado	saldo positivo
Clientes de 16 a 24 anos em municípios com até 50 mil hab.	não publicado	+10% ao ano	+10% ao ano
Contratos do BB Sucessor por safra	zero	20 mil	30 mil
Escolas com educação financeira do BB	não publicado	1.000	2.000
Consignado INSS	24,2% ao ano (mediana 23,5%)	abaixo da mediana	abaixo da mediana
Carteira de armazenagem	R\$ 17,9 bi	R\$ 22 bi	R\$ 26 bi
Participação do BB no crédito do SFN	16,1% (jun/2026)	17%	17,5%
Participação em recebíveis	6,3% (mar/2026)	8%	10%
Participação no crédito à micro e à pequena empresa	1,5% e 10,8%	2% e 12%	3% e 14%
Clientes com operação de crédito ativa	33,4 milhões (dez/2025)	40 milhões	45 milhões

Indicador	Base	Meta 2028	Meta 2030
Participação no cartão de crédito	9,9%	11%	12%
Carteira de veículos originada pelo BB	R\$ 3,1 bi	R\$ 8 bi	R\$ 12 bi
Carteira de financiamento imobiliário	R\$ 45,2 bi	R\$ 50 bi	R\$ 55 bi
Consignado privado	R\$ 12,4 bi	R\$ 25 bi	revisão da meta
Participação em gestão de recursos	18,1%	19%	20%
Rendas de mercado de capitais por ano	R\$ 0,27 bi (1S26)	R\$ 1 bi	R\$ 1 bi

Metas propostas pela Henrichs Consultoria. Bases: Banco do Brasil, Análise do Desempenho 2T26; BCB, ESTBAN, SICOR, IF.data e taxas de juros por instituição. Retorno sobre o patrimônio e inadimplência são metas de resultado, decorrentes do conjunto das medidas.

19. Roteiro e cronograma

Nenhuma das 45 medidas depende de lei. Quase todas dependem do Conselho de Administração e da diretoria do BB; algumas, do Ministério da Fazenda e do Ministério da Agricultura, e as condições de trabalho, de negociação coletiva.

Período	Entregas
1º semestre de 2027	Política de presença territorial (A1); política de capital e dividendos (E1); revisão de preços do cheque especial e do capital de giro (C1, C2); fim das metas individuais por produto (C4); painel de presença (A6); seleção dos 150 primeiros pontos leves (A2); concurso (D1)
2º semestre de 2027	150 pontos leves e 250 gerentes itinerantes em operação (A2, A3); piloto do bônus de adimplência (C3); preço comparado no aplicativo (C5); alçadas revistas para a safra 2027/28 (B5); limite de equalização compatível com a meta (B1)
2027, novas frentes	Conta sem tarifa nos cinco segmentos (F1); tabela de MEI e microempresa revista (F2); cartão básico sem anuidade (F3); BB Sucessor na safra 2027/28 (H2); pacote BB Município e 133 gerentes de setor público (G1); conta jovem (H1); consignado INSS revisto (I1); consórcio de máquinas (I2); oferta conjunta BB e Cielo de domicílio e giro garantido (J1); crédito pela conta para micro e pequena empresa (J2); limite pré-aprovado para quem recebe na conta (J3); revisão de preço do consignado público (J5)
2028	300 pontos leves e 500 gerentes itinerantes; custeio com mitigador em 55% (B2); carteira com cooperativas agropecuárias em R\$ 20 bi (B3); piloto de espaço compartilhado (A5); primeira avaliação dos pontos com 24 meses
2028, novas frentes	R\$ 10 bi de crédito a municípios pequenos (G2); escritórios de projetos (G3); BB Sucessor na safra 2028/29 (H2); 1.000 escolas (H3); devolução anual de tarifas (F3); avaliação de 12 meses da conta sem tarifa; parcerias com concessionárias e crédito de veículo no aplicativo (J4); consignado privado de R\$ 25 bi (J5); BB Estilo nas 100 regiões do agro (J6); rendas de mercado de capitais de R\$ 1 bi (J7)
2029-2030	Expansão do bônus de adimplência se o piloto funcionar; fatia de 45% no equalizado; carteira recuperada de R\$ 20 bi; revisão das metas para o ciclo seguinte

20. Riscos

Risco	Efeito	Salvaguarda
Crise do agro mais longa	Mais perdas na carteira que se quer recuperar	Mitigação obrigatória no custeio (B2), crescimento por prioridade (E1) e avaliação dos pontos em 24 meses
Interesse dos acionistas minoritários	Questionamento de medidas com custo sem retorno	Cada medida tem conta de retorno; obrigações de interesse público sem retorno precisam ser definidas e compensadas, como exige a Lei 13.303/2016 (art. 8º, § 2º)
Reação das cooperativas no preço	Margem menor no crédito rural	Disputa por proximidade, prazo e escala, e não só por taxa
Falta de pessoal qualificado no interior	Pontos sem gerente de crédito	Concurso regional (D1) e carreira com permanência (D2)
Fraude em correspondentes	Perdas e desgaste de imagem	Remuneração por adimplência e decisão sempre do gerente (A4)
Migração do caixa das prefeituras para cooperativas	Perda de depósitos e da porta de entrada para folha e crédito	Pacote BB Município (G1) com rentabilidade publicada
Tarifa zero sem retorno	Perda de receita de conta corrente	Segmentos definidos por relacionamento e avaliação em 12 meses (F1)
Endividamento de municípios pequenos	Inadimplência e desgaste político	Só CAPAG A ou B, garantia da União e limites da LRF (G2)
Reação dos bancos privados no preço	Margem menor no varejo e na pequena empresa	Disputa por canal e garantia (domicílio, folha, aplicativo), e não por taxa geral (J1 a J4)
Endividamento do cliente de varejo	Inadimplência e dano ao cliente	Limite pela renda conhecida, teto de comprometimento e parcelamento em vez de rotativo (J3)
Mudança de governo com agenda de venda do banco	Interrupção do plano	Resultado mensurável e público (E2, E3); a venda do controle depende de lei

Anexo A. Método do teste dos fechamentos

- **Dados.** ESTBAN por município (Banco Central, documento 4500), dezembro de 2014 a 2025 e junho de 2026. Banco do Brasil identificado pelo CNPJ básico 00000000. Municípios do ESTBAN casados com o IBGE por nome e UF (todos casaram; 16 com grafia diferente corrigidos à mão ou por semelhança).
- **Unidade.** Região geográfica imediata do IBGE (510 no país). Fora do DF, 507 tinham agência do BB em 2016; foram excluídas as 26 regiões de capital. Amostra: 481 regiões do interior.
- **Exposição.** Parcela líquida das agências do BB na região fechadas entre dezembro de 2016 e dezembro de 2024 (1 menos agências de 2024 sobre agências de 2016).
- **Resultado.** Logaritmo da razão entre os saldos do BB em 2024 e em 2016, para crédito (verbetes 160), crédito rural (163 a 167) e depósitos (401 a 419, 420 e 432).
- **Modelo.** Mínimos quadrados ponderados pelo saldo do BB em 2016, com o crescimento dos demais bancos na região, o logaritmo da população de 2025 e efeito fixo de UF; erros robustos (HC1).

Janela (de dez/2016 a)	Crédito	Crédito rural	Depósitos
dez/2019	-0,22 (±0,10)	-0,21 (±0,18)	-0,12 (±0,09)
dez/2022	-0,54 (±0,16)	-0,64 (±0,26)	-0,19 (±0,10)
dez/2024 (principal)	-0,58 (±0,17)	-0,62 (±0,27)	-0,24 (±0,10)
dez/2025	-0,54 (±0,17)	-0,58 (±0,27)	-0,20 (±0,11)
Pré-tendência, dez/2014 a dez/2016	-0,04 (±0,13)	+0,02 (±0,13)	-0,08 (±0,08)

Coefficiente da parcela de agências fechadas (de 0 a 1) e intervalo de 95%. Leitura: -0,58 significa que, com 10 pontos percentuais a mais de agências fechadas, o crédito do BB cresceu cerca de 5,6% a menos.

- **Robustez.** Restringindo às regiões com menos de 500 mil habitantes (430), os coeficientes são -0,47 (crédito), -0,57 (rural) e -0,16 (depósitos) na janela até 2025. A interação com a densidade de postos de cooperativa não é estatisticamente diferente de zero: a perda aparece com ou sem cooperativa forte na região.
- **Contrafactual.** Para cada região, carteira de 2024 multiplicada por $(\exp(-\text{coeficiente} \times \text{parcela fechada}) - 1)$, somada nas 481 regiões.
- **Limites.** É associação com controles, não experimento. O ESTBAN registra o saldo na agência que contratou, e parte das operações foi transferida a unidades centrais, sobretudo no Distrito Federal a partir de 2025; por isso a janela principal termina em 2024 e as regiões de capital foram excluídas. As cooperativas não estão no ESTBAN; a presença delas foi medida pelo cadastro de postos e sedes e a fatia no crédito rural, pelo SICOR (Raio-X bancário). O resultado contábil por agência do ESTBAN não inclui o custo de captação dos recursos repassados pela direção, por isso não foi usado para medir lucro.

Anexo B. Fontes

- Banco do Brasil, Relações com Investidores: Análise do Desempenho 2T26 (tabelas 1, 25, 26, 31 a 35, 48, 50, 51, 54, 55, 57 a 61 e 71; figuras 1, 7, 41, 42, 45 e 47).
- Banco Central: ESTBAN por município, dez/2014 a jun/2026; Informes_PostosDeAtendimento e Instituicoes_em_funcionamento/SedesCooperativas (posição de 19/10/2026); taxas de juros por instituição, semana de 29/09 a 05/10/2026; Res. CMN 4.765/2019 e 4.935/2021.
- IBGE: localidades (municípios e regiões geográficas imediatas) e estimativa populacional de 2025 (agregado 6579).
- Henrichs Consultoria, Raio-X bancário dos municípios, outubro de 2026: SICOR 2020 e 2025 por instituição e fonte de recursos; RAIS 2014 e 2025; agências 2014-2026.
- Banco Central, Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, data-base dezembro de 2025, conforme Portal do Cooperativismo Financeiro (julho de 2026).
- Legislação: Constituição Federal, art. 164, § 3º; LC 130/2009 com a redação da LC 196/2022; Lei 9.491/1997, art. 3º; Lei 10.097/2000; Lei 13.303/2016, art. 8º; Lei 14.113/2020, arts. 20 e 21; Código de Defesa do Consumidor, art. 39; Res. CMN 3.919/2010; Res. BCB 229/2022, art. 23.
- TCE-PR, Acórdão 4283/24, Pleno, 05/12/2024 (consulta de Jandaia do Sul sobre depósito de disponibilidades em cooperativas); TCE-SC, Decisão 216/2022 (Fundeb no BB ou na Caixa).
- Banco do Brasil, Análises do Desempenho 4T17, 4T19 e 4T22 (participação no crédito do SFN, em veículos, no imobiliário e em gestão de recursos).
- Banco Central: IF.data, relatórios de carteira de crédito ativa por modalidade e por porte do tomador (conglomerados prudenciais, março de 2026) e quantidade de clientes com operação ativa (dezembro de 2025).
- Banco Central: tarifas por instituição e valores médios de tarifas por grupo de instituições (vigência até 01/10/2026).
- Tesouro Nacional: Capacidade de Pagamento dos municípios, prévia de setembro de 2026.
- IBGE: Censos Agropecuários de 2006 e 2017 (idade do produtor).
- Sicredi: notícias de licitações de folha de pagamento municipal vencidas por cooperativas (2022 a 2025).
- Imprensa, apenas onde indicado: Money Times (declaração da coordenadora econômica de campanha, 14/09/2026); Suno (lucro de 2025); carta aberta da Comissão de Empresa dos Funcionários do BB (ContraF-CUT, outubro de 2026).