



# Formulação Estratégica

Diretoria  
Estratégia e  
Organização

## AGENDA

- Propósito
- Estratégia
- Do Pensamento Estratégico ao OKR

OKR pra tudo  
que você  
imaginar

Junho/2023



“Nosso Banco  
é diverso, em  
um País diverso.  
Nós somos a cara  
do Brasil...”

Presidenta Tarciana





**“A teoria sem a prática vira  
"verbalismo", assim como a prática sem  
teoria vira ativismo. No entanto,  
quando se une a prática com a teoria  
tem-se a práxis, a ação criadora e  
modificadora da realidade.”**

Paulo Freire





# Por que falar sobre Estratégia?

---







# Mentalidade Estratégica

Olha para as possibilidades futuras e converte em estratégias inovadoras.

---





Onde  
estamos?



Para aonde  
vamos?





# 1 COMO O MUNDO ESTARÁ?

Sensoriamento do ambiente externo, tendências e atuação dos concorrentes

# 2 ESTAMOS PREPARADOS?

Mapeamento das nossas forças/vantagens e onde devemos melhorar

# 4 COMO CHEGAREMOS LÁ?

Indicadores, Metas e demais iniciativas

# 3 O QUE QUEREMOS ALCANÇAR?

Objetivos Estratégicos de longo prazo



# Inteligência de Mercado

As 5 etapas do ciclo de Inteligência de Mercado

Inteligência de Mercado

## 1 Identificação das necessidades

Identificar e compreender as necessidades da empresa referentes a Inteligência de Mercado.

1

Identificar



## 5 Disseminação

Compartilhar relatórios, boletins, *blogs posts*, vídeos, gráficos e outros formatos de conteúdo com os tomadores de decisão.

5

Disseminar



2

## Criação da base de conhecimento

Definir a fonte das informações a serem coletadas e analisadas para futura utilização.

Criar



3

## Coleta

Coletar todos os dados considerados relevantes para atender às demandas identificadas.

Coletar

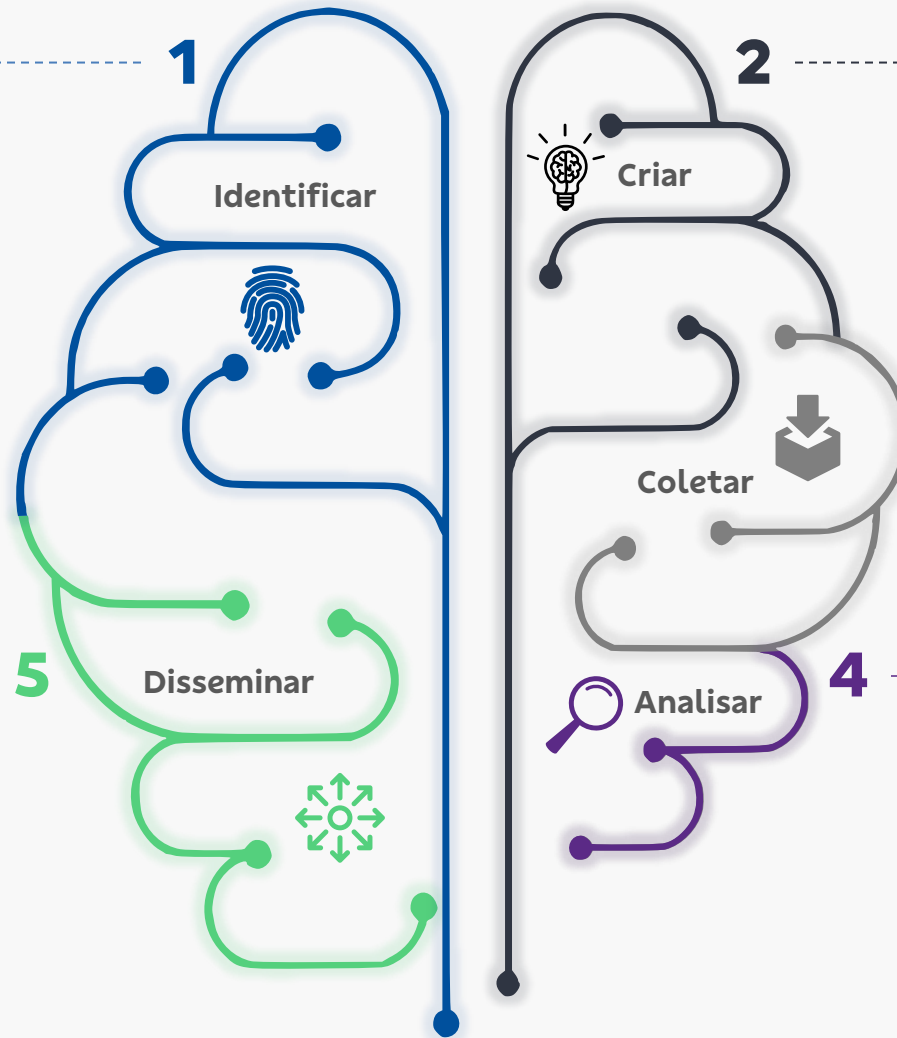


4

## Análise e Produção

Transformar os dados coletados em Inteligência e gerar *insights*.

Analisar







# Inteligência de Mercado

As 5 etapas do ciclo de Inteligência de Mercado

Inteligência de  
Mercado

## 1 Identificação das necessidades

Identificar e compreender as necessidades da empresa referentes a Inteligência de Mercado.

**KITs** *Key Intelligence Topic – Tópico Chave de Inteligência*

Principais tópicos de interesse estratégico e que exigem um trabalho sistematizado de inteligência.



**KIQs** *Key Intelligence Question – Pergunta Chave de Inteligência*

“São desdobramentos dos KITs em termos de perguntas-chave de cada tópico que precisam ser respondidas pelo trabalho de inteligência.

**Exemplo:** para o **KIT Agronegócio**, foram desdobrados os seguintes KIQs:



### DESCARBONIZAÇÃO

Perspectiva de aumento de investimentos para redução das emissões de carbono na agricultura e pecuária, com adoção de tecnologias de baixa emissão e captura do carbono.



### TRANSIÇÃO ENERGÉTICA

Necessidade de maior diversificação da matriz energética nacional, sendo o agronegócio potencial gerador de receitas complementares pela produção e comercialização de energia renovável como biogás, biometano, biomassa etc.



### TECNOLOGIAS EMERGENTES

Aumento da competitividade proporcionado pelos investimentos em tecnologias como inteligência analítica, robotização, IoT, avanço de práticas sustentáveis etc.



### AUMENTO DA COMPETIÇÃO

Crescimento da participação de cooperativas de crédito, grandes bancos tradicionais e *players* internacionais.



### DIVERSIFICAÇÃO DE FONTES DE FINANCIAMENTO

Aumento das fontes de financiamento do setor privado, tanto por instituições financeiras quanto no mercado de capitais.





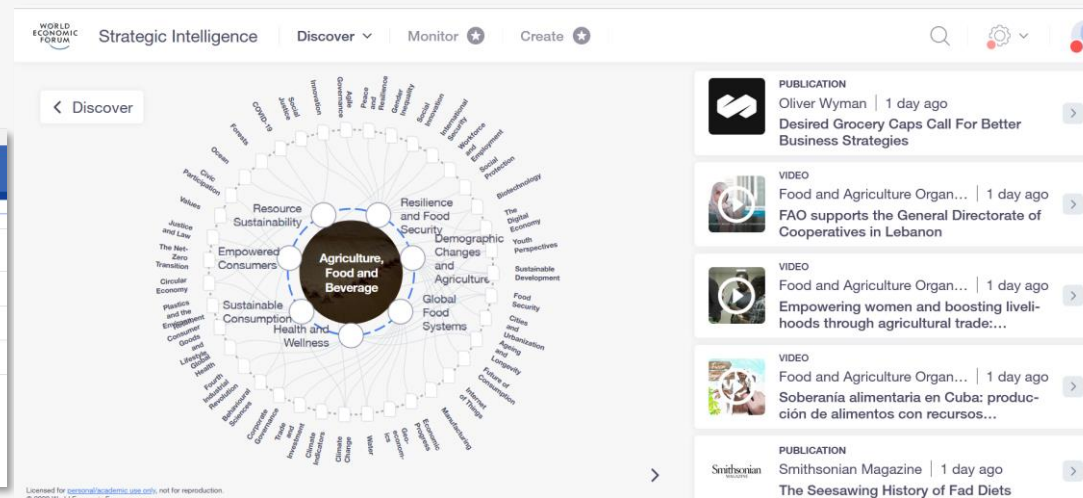
# Inteligência de Mercado

As 5 etapas do ciclo de Inteligência de Mercado

Inteligência de Mercado

## 2 Criação da base do conhecimento

Definir a fonte das informações a serem coletadas e analisadas para futura utilização. Fontes de mídia especializada, consultorias, órgãos oficiais, concorrentes etc.



**Forbes**

FORBES AGRO



**Por que o transporte é item desafiador na agenda de bem-estar animal**



**Brasil deve saber a origem de cada boi abatido, diz diretor da Marfrig**

Paulo Pianez, diretor de sustentabilidade, afirma que a rastreabilidade traz reputação para uma cadeia que somente com exportações faturou US\$ 13 bilhões no ano passado.



**Exportação de soja do Brasil em fevereiro pode ir a 9,7 milhões de toneladas**

O mesmo mês de 2022 atingiu 9,1 milhões de toneladas embarcadas

**BANCO CENTRAL DO BRASIL**

IF.data

Dados anteriores a 2000 Idioma/Language

Informações de Crédito

Relatórios	Tipos de Instituição	Detas-base	Fonte
Carteira de crédito ativa Pessoa Física - modalidade e prazo de vencimento*			
Carteira de crédito ativa Pessoa Jurídica - modalidade e prazo de vencimento*			
Carteira de crédito ativa Pessoa Jurídica - por atividade econômica (CNAE)			
Carteira de crédito ativa Pessoa Jurídica - por porte do tomador			
Carteira de crédito ativa - quantidade de clientes e de operações	Conglomerados Financeiros e Instituições Independentes <sup>2</sup>	A partir de 06/2012	SCR
Carteira de crédito ativa - por nível de risco da operação			
Carteira de crédito ativa - por indexador			
Carteira de crédito ativa - por região geográfica			

\* Equivalência entre as modalidades do IF.data e as modalidades do SCR: clique aqui

Informações de Câmbio

Segmentação

<sup>1</sup>Instituições Individuais: Compreende as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central apresentadas separadamente por personalidade jurídica (CNPJ), em nível não consolidado. Nesse formato, as participações societárias no Brasil e/ou no exterior e as agências no exterior são registradas como investimento (método da equivalência patrimonial).

<sup>2</sup>Conglomerados Financeiros e Instituições Independentes: Compreende os conglomerados financeiros e as instituições individuais que não integram conglomerados financeiros (instituições independentes). Conceitua-se como conglomerado financeiro o conjunto de entidades financeiras localizadas no país ou no exterior vinculadas por participação acionária majoritária, direta ou não, por controle operacional efetivo ou por direitos de sócios preponderantes em tomadas de decisões. As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central que fazem parte de um conglomerado financeiro são apresentadas de maneira consolidada, como se em conjunto representassem uma única entidade. A partir de 2018, os dados das instituições independentes consideram as operações da entidade no país somadas às suas agências no exterior, quando houver.





# Inteligência de Mercado

As 5 etapas do ciclo de Inteligência de Mercado

Inteligência de Mercado

## 3 Coleta

Coletar todos os dados relevantes para atender às demandas identificadas e agrupá-los por tópicos e/ou temas considerados importantes.

**Nome**

- Adr3
- Agronegócio
- Crédito
- Meios de Pagamento
- Seguridade

**Nome**

- 5G e 6G
- 2018-2021
- Agronegócio
- ASG - ESG
- BaaS
- Blockchain
- Canais
- CBDC
- Cibersegurança
- Comportamento de
- Computação Quântica
- Crédito
- Criptoativos
- Deep Tech
- DeFi
- Economia Quântica
- Ecossistema de Negócios
- Embedded Finance
- Estratégia

- Estudos de Futuro
- Evolução do Trabalho
- Experiência do Cliente
- Finfluencers
- Fintechs e Startups
- Guerra na Ucrânia
- Hiperpersonalização
- IA
- Indústria Financeira
- Inovação
- Investimentos
- Lawtechs e Legaltechs
- Mar aberto
- Meios de Pagamento
- Mercado de Crédito de Carbono
- Metaverso
- Modelo por Assinatura
- MPE
- Neobanks

BBAS3 BZ- BANCO DO BRASIL S.A.		
Data	Medida	Fonte
20/07/2022	BB anuncia programa de créditos de carbono consultoria a clientes (especialmente agro) na geração e transações com créditos de carbono, além de viabilização e intermedição de negócios no setor.	ALON <a href="https://portal.intranet.bb.com.br/wps/myportal/intranet/home/analitico/nacional/dimac/1833c62c3012-4-ada-9830-b4abab508531u/pz1W/FNT4NAEP0H0eM1004HGrQUJRP6LCXyW0H2VFpuWwwHJleYUqTdz12303b57MAwH5SENPS0iw0HwIC-Fk_5x4M1DooFBLVzG4LUDu_BAPHC01M22">https://portal.intranet.bb.com.br/wps/myportal/intranet/home/analitico/nacional/dimac/1833c62c3012-4-ada-9830-b4abab508531u/pz1W/FNT4NAEP0H0eM1004HGrQUJRP6LCXyW0H2VFpuWwwHJleYUqTdz12303b57MAwH5SENPS0iw0HwIC-Fk_5x4M1DooFBLVzG4LUDu_BAPHC01M22</a>
03/01/2023	BBB formaliza o primeiro contrato de gestão de...	
	Contramedida não observada	
	Contramedida não observada	
out/22	Anunciou parceria com a Ambipar para a venda de tokens de crédito de carbono para compensar a pegada de carbono das operações de seus clientes	<a href="https://cointelgraph.com.br/news/evolucao-bradesco-announces-partnership-and-will-sell-carbon-credit-tokens-to-its-customers">https://cointelgraph.com.br/news/evolucao-bradesco-announces-partnership-and-will-sell-carbon-credit-tokens-to-its-customers</a>
	Contramedida não observada	
	Contramedida não observada	





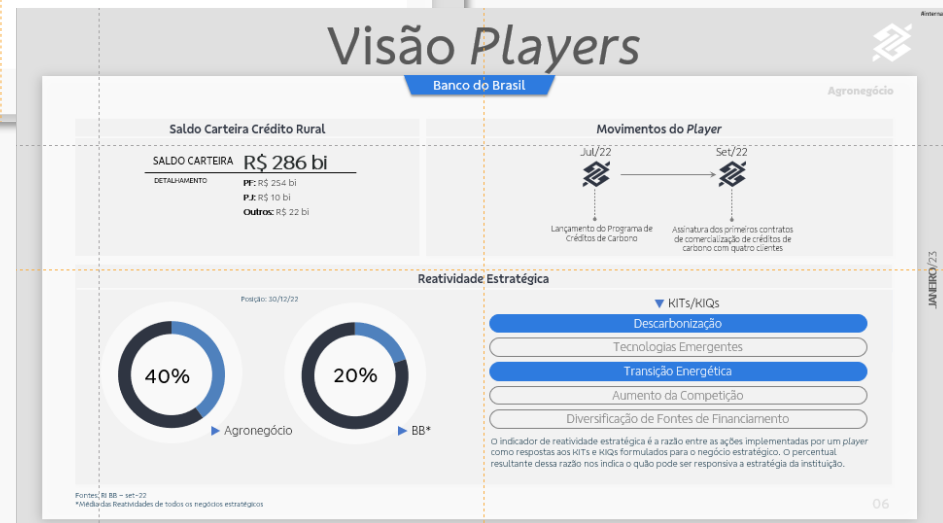
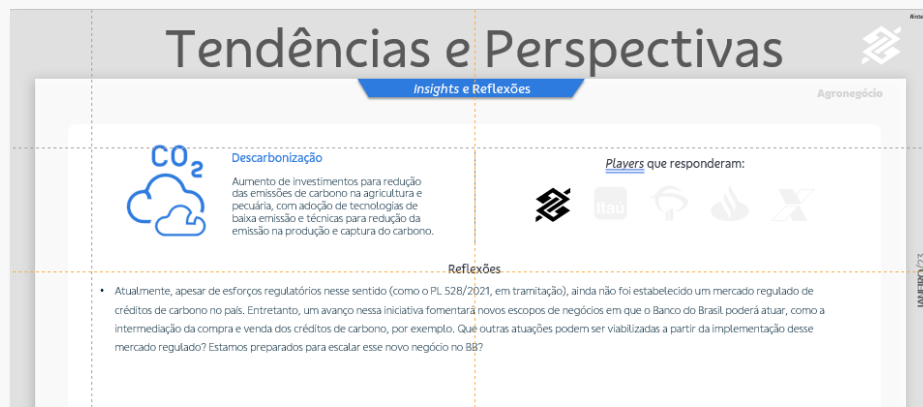
# Inteligência de Mercado

As 5 etapas do ciclo de Inteligência de Mercado

Inteligência de Mercado

## 4 Análise e Produção

Transformar os dados coletados em Inteligência e gerar *insights*.





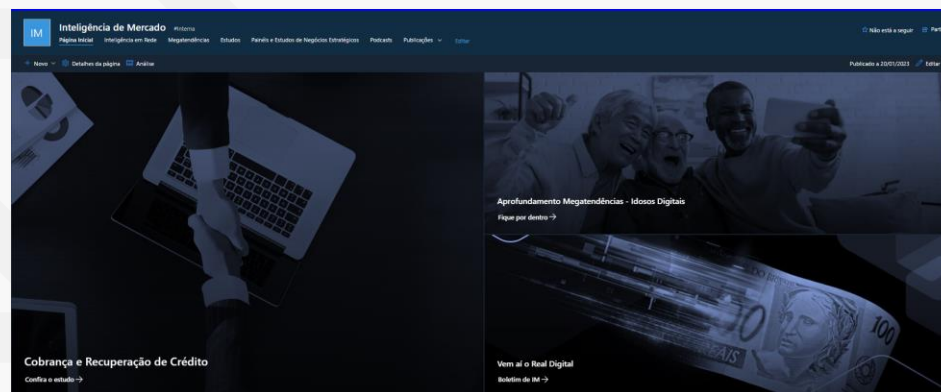
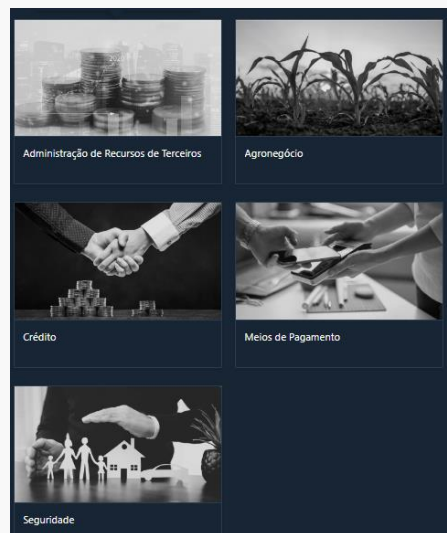
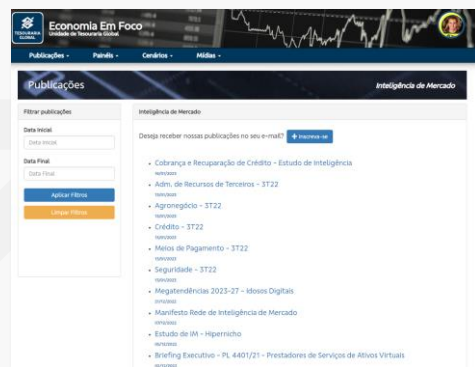
# Inteligência de Mercado

As 5 etapas do ciclo de Inteligência de Mercado

Inteligência de Mercado

## 5 Disseminação

Compartilhar relatórios, boletins, blog posts, vídeos, gráficos e outros formatos de conteúdo com os tomadores de decisão.



#Interna



07 de fevereiro, terça-feira

### Fevereiro? Já passou!

Vocês sabiam que fevereiro já foi o último mês do ano quando o calendário em vigor era o lunar romano? E, por ter seu nome derivado de Februus, deus etrusco da morte, era considerado de mau agouro e por isso ficou com apenas 28 dias?

Mas não importa que seja o mês mais curto do ano, pois, como diria Jorge Ben, "em fevereiro tem carnaval"! É mês de celebrar, de curtir e de descansar! Separe sua melhor fantasia, se você é de festa, ou uma boa série para maratona, se você é caseiro. E vamos para o conteúdo antes que o mês acabe.



No início da semana passada, dia 30/01, saiu uma [Agência de Notícias](#) convidando todos os funcionários do Banco a construirmos o futuro juntos. Estamos iniciando o ciclo 2024-2028 de elaboração da Estratégia Corporativa Banco do Brasil - ECEBB, assim como a construção do relatório de Megatendências 2028. É para que esse trabalho fique mais rico e completo, precisamos da sua contribuição.

Elaboramos uma pesquisa abrangente, com o objetivo de abordar todos os temas relevantes para a construção do nosso estudo. Você poderá contribuir com a análise do ambiente externo, assim como voltar seu olhar para o BB e registrar suas percepções sobre os nossos pontos fortes, assim como para os aspectos em que podemos (e precisamos) melhorar nossa atuação. [Clique aqui](#) e participe da pesquisa.

### Compartilhe e multiplique

Começamos neste mês uma nova seção da nossa newsletter! Aqui vamos **compartilhar** os trabalhos com a temática de tendências, futuro e/ou inovação feitos por outras equipes ou áreas do BB, para **multiplicar** o conhecimento por toda a empresa.

É quem estrela é a Dipes (Diretoria Gestão da Cultura e de Pessoas), com o trabalho **HR Inovador: os movimentos e as HR Techs na transformação da gestão de pessoas**, que é um raio x de tendências em Recursos Humanos. Esse é o mais recente dos trabalhos da Liga Insights, fruto de uma parceria entre Dipes e Liga Ventures, no qual foram ouvidas 25 pessoas referências em suas áreas, entre especialistas, empreendedores, líderes empresariais e pesquisadores. O estudo, em fase de finalização, será inicialmente de acesso exclusivo do Banco do Brasil, sendo depois disponibilizado ao público em geral, visando apoiar a evolução e o amadurecimento do ecossistema nacional de inovação.

Raphael Augusto, sócio-diretor da Liga Ventures, palestrou para evento da DiPES, em janeiro, trazendo os principais insights. [Assista aqui](#) à palestra no Youtube.

Quer compartilhar um estudo ou um trabalho com temas afins aos que publicamos aqui? É fácil: basta enviar um e-mail para [direc.dinme@bb.com.br](mailto:direc.dinme@bb.com.br) compartilhando e apresentando o seu trabalho, para que nossa equipe possa avaliar e publicar em nossa News.

FEVEREIRO/23



Os participantes da pesquisa apontaram Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades para o **BB...**

Forças



Fraquezas



Oportunidades



Ameaças





Planejamento  
e alinhamento  
são o que garantem o  
sucesso na materialização  
da estratégia.





# Mapa Estratégico 2023-2027



**CLIENTES**



Oferecer soluções completas e a melhor experiência em negócios e serviços



**FINANCEIRA**



Criar valor e gerar resultados sustentáveis



**SUSTENTABILIDADE**



Ser referência em sustentabilidade, promovendo negócios ASG



**PROCESSOS**



Acelerar a transformação digital e a inovação



**PESSOAS**



Ser empresa referência em profissionais engajados, com foco em inovação, meritocracia e resultados sustentáveis

O Mapa evidencia os objetivos estratégicos do BB e direciona o desempenho organizacional.



# Papéis





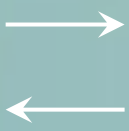


# O planejamento é um poderoso aliado na materialização da estratégia





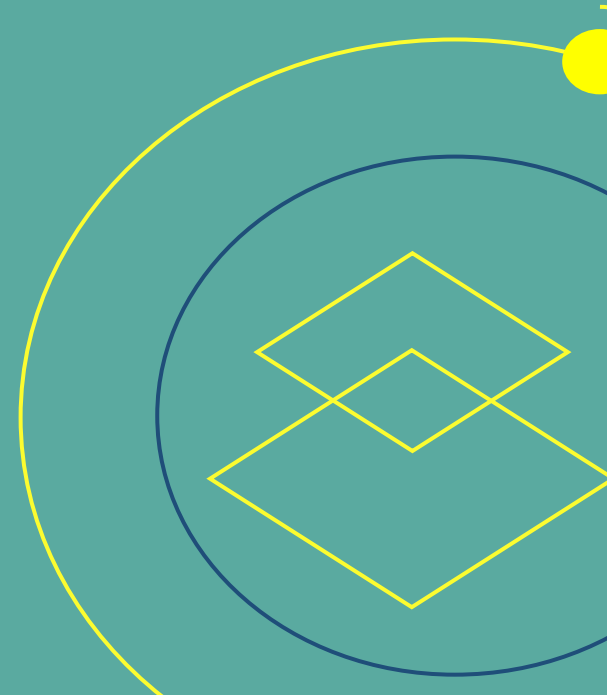
# Um exemplo prático







Quais resultados  
pretendemos buscar em  
**2023** para alcançar os  
objetivos estratégicos do  
BB?

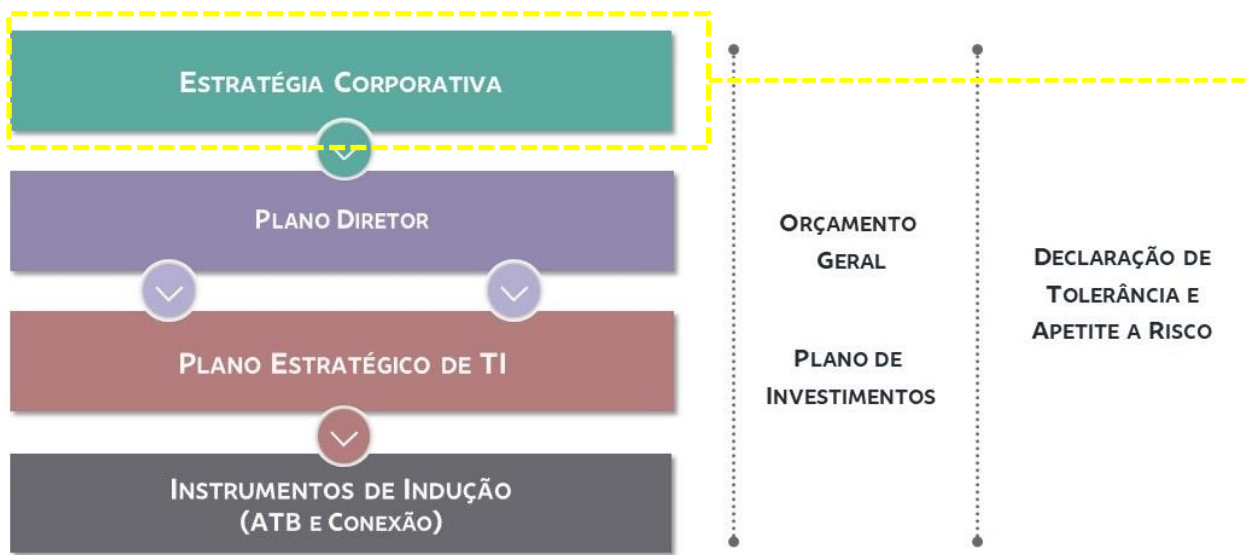




# Arquitetura Estratégica

## ARQUITETURA ESTRATÉGICA

Composta pelos documentos que regulam os aspectos referentes aos conteúdos que a Organização quer abordar em sua atuação, com respectivos conceitos, competências e periodicidade.



O BB pretende alcançar até 2027



O BB busca em 2023

**Planejamento Integrado**

Viabilizador



# Planejamento Integrado BB -PI

É um desdobramento da ECBB nas Unidades Estratégicas

O PI traça o norte, não exaustivo, a ser seguido em cada UE

A consecução do PI, em todas as UEs, auxilia o BB a atingir os direcionadores, objetivos, indicadores e metas da ECBB

Instrumento desenvolvedor da cultura do framework de OKR no BB (preparação para o novo modelo operacional)

Integração de esforços conjuntos para alcance de objetivos



A ECBB traça o norte a ser seguido no BB, enquanto o PI representa a contribuição das UEs para alcançarmos o “norte”

O PI é formulado por meio do desenvolvimento e acompanhamento de OKRs e iniciativas



**CLIENTES**

**OKR 1**  
Ampliar o modelo de negócios indo além do Banking Tradicional

**OKR 2**  
Fortalecer a atuação do BB em cadeia de valor de clientes

**OKR 3**  
Proporcionar atendimento próximo, no canal que o cliente escolher

**OKR 4**  
Ser uma empresa parceira e atrativa em todo o ciclo de relacionamento do cliente



**FINANCEIRA**

**OKR 1**  
Ampliar e desconcentrar o resultado na realização de negócios

**OKR 2**  
Gerar valor ao cliente com foco em eficiência e rentabilidade

**OKR 3**  
Otimizar a percepção do mercado investidor



**SUSTENTABILIDADE**

**OKR 1**  
Ampliar a captação e investimentos com atributos ASG

**OKR 2**  
Fomentar a transição para uma economia inclusiva e de baixo carbono

**OKR 3**  
Priorizar soluções menos intensivas em carbono

**OKR 4**  
Promover a diversidade e a inclusão



**PROCESSOS**

**OKR 1**  
Democratizar e impulsionar o uso de dados para geração de valor

**OKR 2**  
Fortalecer o modelo de BaaS no BB

**OKR 3**  
Proporcionar aos clientes uma experiência digital suitability, segura, simples e intuitiva

**OKR 4**  
Proporcionar uma melhor experiência digital para os funcionários



**PESSOAS**

**OKR 1**  
Acelerar o desenvolvimento das competências negociais e digitais com foco no cliente e resultados sustentáveis

**OKR 2**  
Ser reconhecido pelas melhores práticas em gestão de pessoas, promovendo ambiente de trabalho colaborativo, atrativo, com foco no bem-estar e experiência dos funcionários

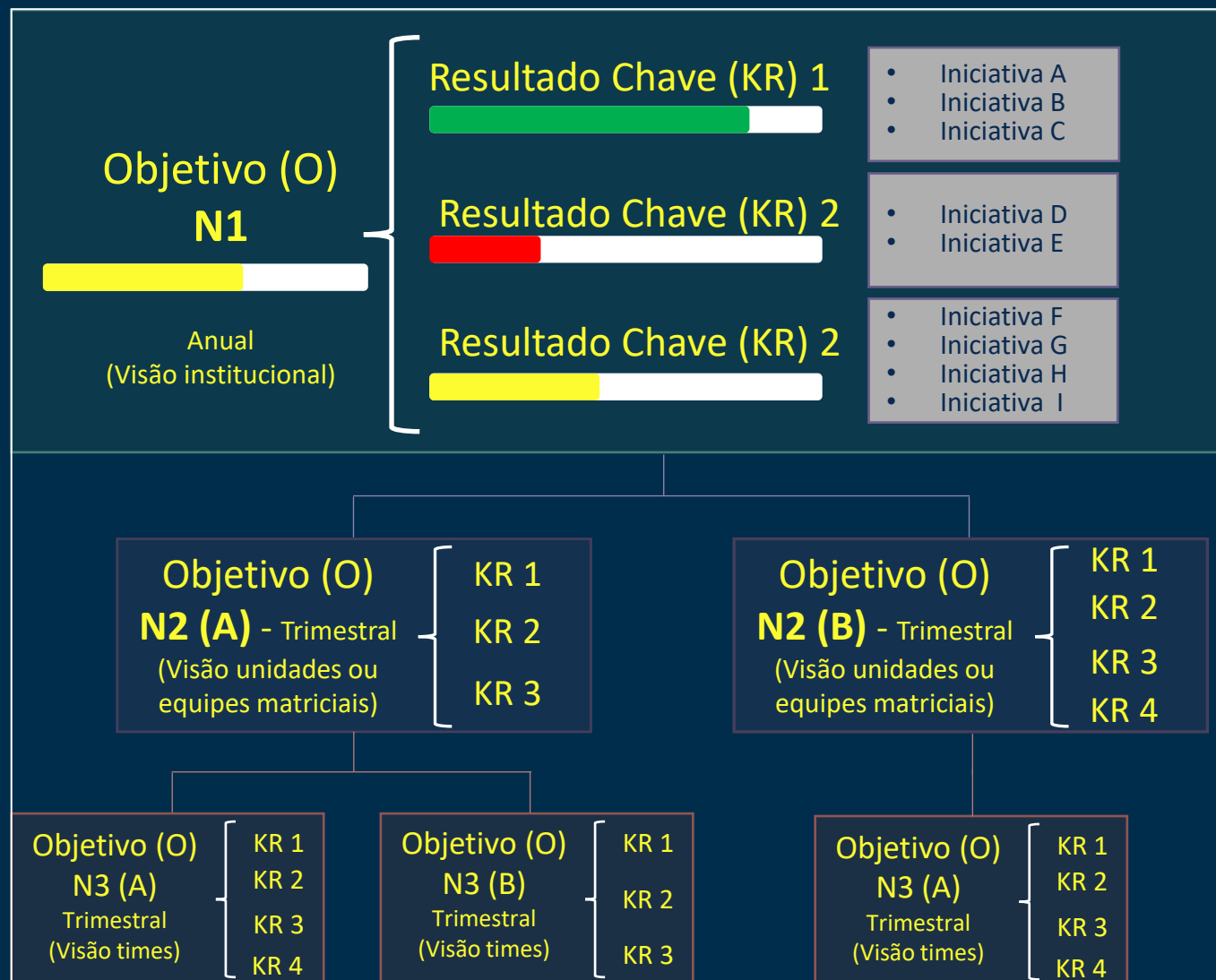
**OKR 3**  
Ter líderes engajadores e promotores da meritocracia, inovação, cultura e transformação digital





# Desdobramento Mapa Estratégico – Planejamento Integrado

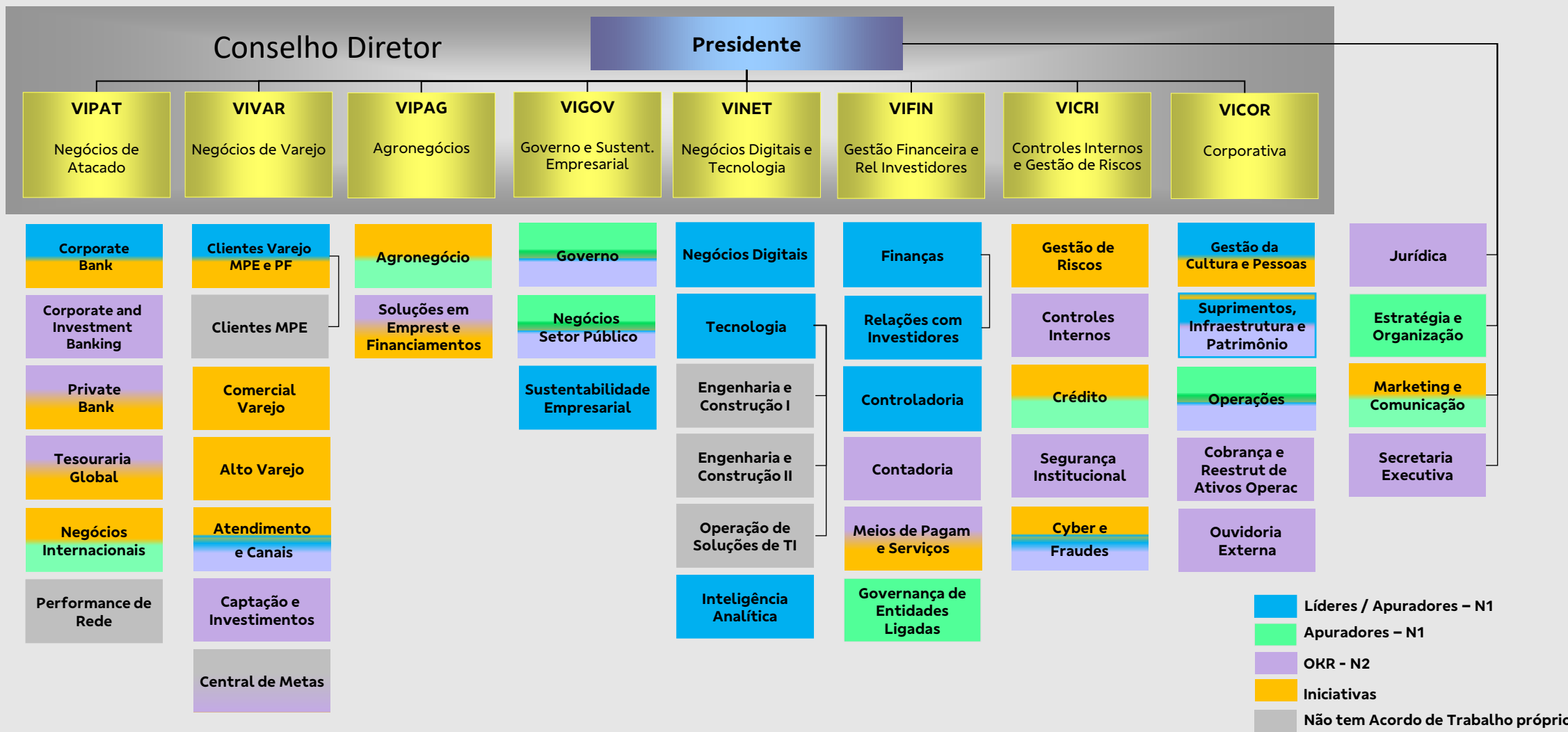
- Os objetivos estratégicos de cada perspectiva do Mapa Estratégico se desdobram no Planejamento Integrado;
- Enquanto o Mapa Estratégico possui visão de longo prazo, PI foca no curto prazo, com OKRs anuais e trimestrais;
- Os objetivos (Os) do PI motivam e desafiam as equipes e são mensurados pelos KR's, demonstrando um esforço conjunto para o alcance dos objetivos, que pode ser detalhado pelas iniciativas;
- O OKRs podem ser estratégicos (anuais), onde observa-se um alto nível de compartilhamento entre as Unidades Estratégicas, sendo desdobrados em níveis táticos e operacionais, quando temos temas e atuações mais específicos.



Compartilhamento do compromisso e dos resultados



# PI 2023 – Unidades Estratégicas e Gerências Autônomas







# Engajamento

**15**

reuniões, sendo **10** com especialistas e **5** com primeiros gestores de UE

**18**

OKRs

**108**

Check-ins  
por  
semestre

**61**

KRs

**+216**

Iniciativas



# Para aonde vamos?



## Pesquisa Tendências e Panorama BB



Participação de todo BB na pesquisa para **construção coletiva da Estratégia Corporativa BB – ECBB**.



## Semana Estratégica



Apresentação de temas importantes para a **Construção da ECBB** (cenários macroeconômicos, indústria financeira, transformação digital, riscos e perdas e experiência do cliente).



## Mesas Temáticas

Construção dos insumos e **prioridades estratégicas** que subsidiarão a construção da Estratégia (**Grupo Técnico**)



## Engajamento

Percepções capturadas, **início** do grupos temáticos e os **próximos passos** da formulação estratégica



## Workshop Diretores

Apresentação aos **Comitês das Unidades Estratégicas** do material produzido nas mesas temáticas e **construção conjunta** dos objetivos, direcionadores, indicadores e metas.



## Workshop ECBB 2024-2028

Discussão e deliberação pelo **Conselho de Administração e Conselho Diretor** dos **objetivos, direcionadores, indicadores e metas**



## Lançamento ECBB 2024-2028

**Lançamento** da ECBB, início da **disseminação** integrada e dos **desdobramentos** (PI, ATB, Conexão, Portfólio, etc).







Vamos juntos!

Diretoria Estratégia e Organização