



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

**Marcelo de Araújo Noronha** - Bom dia, pessoal. Sou Marcelo Noronha, estou aqui diretamente da matriz do Bradesco, na Cidade de Deus, para apresentar a nossa divulgação de resultados do segundo trimestre de 2025. Estamos ao vivo, agora são precisamente 10h31 da manhã. Muito obrigado pela audiência de todos que nos assistem para mais uma apresentação trimestral de nossos resultados e de nosso desempenho. Então, vou direto ao ponto.

### **Slide 2 – Desempenho operacional**

Vocês viram, nossa apresentação foi publicada ontem. Atingimos um lucro líquido recorrente de R\$ 6,1 bilhões, com crescimento expressivo de 28,6% a/a, atingindo um ROE de 14,6% contra 14,4% no trimestre passado. Qual é o resumo desse nosso balanço trimestral? Primeiro, consideramos que nosso resultado operacional mostrou consistência em todas as suas linhas, especialmente em receitas, nos principais pilares de receita. Cito margem financeira bruta e líquida, que impacta o lucro líquido, receitas de prestação de serviços, e mais um bom resultado trimestral do grupo segurador. Despesas controladas, especialmente as despesas operacionais, que estão sob nosso controle. Carteira de crédito absolutamente controlada, índice de inadimplência acima de 90 dias, que nem usamos mais, já é um indicador antigo, mas a inadimplência de 15-90 dias, inadimplência acima de 90 dias, o estágio três também, como mostrarei um pouco mais adiante. Enfim, organização com muita tração e indo ao encontro do nosso plano divulgado em fevereiro do ano passado, com o *Change the Bank* e o *Run the Bank* bem tracionados e conectados, com muita intersecção entre eles, com muita entrega feita, com uso de GenAI e ganhando produtividade e eficiência em toda a nossa organização. Esse é o grande resumo. Baseado em tudo isso, temos entregas de resultados consistentes em nossa visão. A tentativa é apresentar causa e efeito. O lucro líquido, o resultado operacional é efeito de tudo aquilo que foi plantado e que vem sendo feito em nossa organização.

### **Slide 3 – Receitas totais**

Passo adiante, mostrando nossas receitas totais, que atingiram R\$ 34 bilhões, com crescimento de 15,1% a/a e 5,2% t/t. O gráfico de barra mostra um nível de receita crescente, é óbvio que o primeiro trimestre é sempre menos acelerado no nosso setor, mas mostramos coerência de crescimento perene. Desde que divulgamos o plano, falamos que seria *step by step*, com consistência, é isso que estamos vendo. A margem financeira total atingiu quase 16% a/a e crescendo 4,7% t/t. A receita de prestação de serviço também acima de 10% a/a e acima de 5% no t/t, e seguros, previdência e capitalização com quase 22% a/a e 6,5% t/t. Isso aqui é o efeito de uma atividade muito forte dentro de toda a nossa organização e de nossas ligadas também.

#### **Slide 4 - Carteira de crédito expandida**

Seguindo adiante, falando de carteira de crédito expandida, que naturalmente provoca essa receita financeira que menciono um pouco mais adiante. Vimos nossa carteira atingir R\$ 1,018 trilhão, com um crescimento de 11,7% a/a e um crescimento de 1,3% t/t. Se vocês olharem, vão enxergar três pontos. Grandes empresas não crescemos e por dois fenômenos. Sempre digo que grandes empresas podemos crescer R\$ 10 bilhões em um trimestre, no outro liquidar R\$ 10 bilhões. Tivemos muita liquidação de AF (Adiantamento a Fornecedores) por conta do IOF agora nesse final de trimestre, em maio e junho. O outro fenômeno é que estamos usando muito o OPD, originação para distribuição, que é quando fazemos debêntures do mercado de capitais, por exemplo, ficamos com parte para sair no mercado secundário posteriormente e melhorar o retorno ajustado ao risco. Se olhar para todas as linhas, vocês vão ver que crescemos em praticamente todas elas no trimestre e de forma expressiva no ano e, sobretudo, nas pessoas físicas, micro, pequenas e médias empresas, também ali na PJ, em linhas que são colateralizadas. Mostro no gráfico nosso crescimento de carteira total. Falei de grandes empresas. O destaque na pessoa física foi o crescimento de quase 16% a/a, um crescimento importante novamente em carteiras mais seguras, colateralizadas com bons *ratings*. E micro, pequenas e médias empresas com grande destaque, crescendo 25,2% a/a. No final dessa apresentação eu vou novamente tratar de causas e efeitos. O efeito desse crescimento, que resulta em margem de intermediação, que resulta em receita de prestação de serviços, vem de todas as decisões tomadas no nosso *Change*, no nosso *Run the Bank*, da gestão de nossas verticais de pessoa jurídica e de pessoa física também. Destaco que, se olharmos para a segmentação de PME feita pelo Banco Central, que considera empresas até R\$ 300 milhões/ano de faturamento, todos os bancos informam periodicamente, independentemente da sua segmentação própria, vemos que o Bradesco é líder, vem crescendo em ativos nesse segmento com muita consistência.

#### **Slide 5 - Margem financeira total**

Seguindo adiante, novamente, aquela tração toda do crédito resulta nisso, em um crescimento da margem financeira total de quase 16% a/a, 4,7% t/t, com uma despesa de PDD crescendo 11,7% a/a, 6,5% t/t, com um custo de crédito que foi a 3,2%, e aqui explico um pouco mais, posso dizer que estamos bem estáveis aqui, consolidamos pelo primeiro trimestre inteiro o Banco John Deere. Obviamente, o rural, historicamente, tem a maior perda esperada no mês de maio, em junho já vemos ela caindo, então temos um custo de crédito um pouco maior por conta disso. Se não estivéssemos fazendo essa consolidação, nosso nível de custo de crédito ficaria entre 3% e 3,1%. Lembrando que, como não crescemos grandes empresas, você tem um efeito numerador/denominador. Posso dizer que estamos bem estáveis com isso (custo de crédito). Margem com o mercado atingiu quase R\$ 300 milhões, isso é uma surpresa positiva. Vocês lembram da perspectiva que o nosso RI tem falado sempre, que seria de zero ou até negativo, por conta da pressão da taxa de juros de 15% em cima do ALM. No entanto, isso não acontece por acaso, acontece pelo nível de atividade que temos na nossa mesa de clientes, combinada pelas originações do banco de atacado, que tem um *pipeline* forte, tem originado muito bem,



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

comentarei um pouco mais adiante sobre isso, e que resultam na finalização de posições com o *trade* e, por exemplo, com a nossa nova mesa de energia, que também gera receita. Então, ALM, *trade*, mesa de energia, mesa de clientes, operando muito bem e trazendo resultados melhores. Quando olhamos para a margem com clientes, que é um destaque também, com esse crescimento de 5,9% t/t, atingindo quase R\$ 18 bilhões, atingindo 8,8% de *spread*. Um crescimento nominal de R\$ 1 bilhão, superior ao crescimento que observamos no 1T25 contra o 4T24, e com consistência também, como temos falado. E, mais importante, a margem líquida, depois de custo de crédito, que cresce 20,7% a/a, com *spread* líquido de 4,7%, e total de R\$ 9,6 bilhões, isso é o mais importante. O resultado disso, combinado com a margem com mercado, esse é o dado mais importante, que impacta o lucro líquido, como temos comentado sempre. A margem líquida total de quase R\$ 10 bilhões, 19,4% a/a, crescendo 3,2% t/t, com consistência, com equilíbrio em várias linhas, em várias frentes, como temos comentado.

#### **Slide 6 - Indicadores de qualidade da carteira**

Carteira de crédito em atraso acima de 90 dias bem equilibrada, estável. Trazemos uma nota com a inadimplência de 15 a 90 dias, que não é mais o indicador mais importante, também estável. Na representatividade por estágio, o estágio três caiu mais 10 bps no último trimestre, ficando em 7,9%. No nível dois, que ficou um pouco superior, mas isso não significa carteira ruim, é classificação por perda esperada, também a consolidação de John Deere influencia nesse indicador, caso contrário, estaríamos com um indicador também muito estável. Um dado importante, nossa carteira reestruturada vem caindo. Vocês lembram que no ano passado reduzimos em R\$ 4,5 bilhões a carteira. Se olharmos nossa carteira não curada, somente nesse ano, vamos ver que reduziu R\$ 5,4 bilhões, portanto, mais do que no ano passado, chegando agora a um total de R\$ 30,1 bilhões. E outro dado é a evolução da carteira colateralizada, que atingiu 58,5% contra 57,0% no trimestre anterior. Significa dizer que a produção cresce muito mais em colateralizada do que em uma carteira não colateralizada.

#### **Slide 7 - Receitas de prestação de serviços**

Em receita de prestação de serviço, novamente falo de causa e efeito. A receita de prestação de serviço cresce eminentemente por atividade. Mostramos isso e destaco os R\$ 10,3 bilhões, com um crescimento de 10,6% a/a, 5,5% t/t, com três destaques nesse trimestre. Cartões, quase 20% a/a, mas eminentemente na alta renda e não nos outros mercados, o mar aberto ainda apresenta um risco maior, R\$ 4,5 bilhões no trimestre, 3,3% t/t. Chamo a atenção também para administração de consórcios, mais um trimestre forte, com quase 21% a/a e a retomada da liderança também em imóveis, com a posição destacada do Bradesco, que mostra nossa atividade aqui. E o nosso banco de investimento, o mercado de capitais, que surpreende com esse número de R\$ 0,6 bilhão. Tivemos uma posição destacada em M&A nesse trimestre, mas não é nem isso que me chama a atenção, o que me chama a atenção são esses crescimentos, quase 34% a/a e 76% t/t, fruto de atividade, de um *pipeline* bem trabalhado, de equipe, como falarei no final da nossa apresentação, de boa originação e de boa conjugação entre segmentos



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

de atacado, banco de investimento e tesouraria. Tudo isso tem feito a gente tracionar e efetivamente ganhar ainda mais dentro dessas atividades e estamos muito confiantes nas atividades do banco de investimento e do Global Markets, que comentarei adiante.

### **Slide 8 – Despesas operacionais**

Em despesas operacionais atingimos R\$ 15,9 bilhões, com crescimento 9,9% a/a e 5,9% t/t. Agora vamos dar um *zoom* nas nossas despesas operacionais. Quando abrimos pessoal e administrativa, estamos vendo que o crescimento foi de 4,9% a/a. Se vocês olharem na nossa apresentação completa, vão ver que despesa administrativa tem crescimentos negativos, fruto de várias ações de ganho de eficiência e que vão se materializar muito mais em 2026, 2027, 2028. Uma delas é exatamente esse ajuste do nosso *footprint*, que comparado com junho de 2024, estamos falando de uma revisão de mais de 1.500 pontos, uma revisão de quase 780 pontos de dezembro para cá. Despesa de pessoal, seu crescimento está ligado efetivamente a maior resultado, PLR, remuneração variável. Mesmo com esse ajuste de *footprint*, crescemos em um ano nossa base de clientes em mais de 1 milhão. Quando olhamos um indicador que mostrei nos últimos dois trimestres, que todas as nossas empresas de *payments*, que estão no grupo EloPar, a Livelu, a Alelo, o Elo e a Cielo também, todas elas vêm fazendo investimentos importantes, crescendo. A Cielo vem fazendo uma forte transformação também, com bons investimentos em dois dígitos de despesa, de Opex e Capex. Quando retiramos isso da nossa base de comparação e olhamos as despesas, todas as despesas operacionais que estão diretamente sob nosso controle, nosso crescimento é de 5,8% a/a, ou seja, despesas controladas a despeito de estarmos fazendo um plano de transformação robusto, contratando muita gente na área de tecnologia, dados, BU de crédito, ampliando segmentos, independentemente de revisão do nosso *footprint*.

### **Slide 9 – Seguros, previdência & capitalização**

Seguindo adiante, nosso grupo segurador com mais um trimestre forte, R\$ 2,3 bilhões de lucro no segundo trimestre, crescimento de 4,4% a/a, um ROE de quase 22% no semestre, novamente destaque. A robustez das receitas e do resultado das operações de seguros, especialmente, que vai no nosso *guidance*. Vemos que o resultado é eminentemente operacional, com crescimento 31,1% a/a, a despeito do grupo segurador ser “pé no chão”, ter todas as suas provisões de forma muito adequada, vemos o crescimento e o nível de atividade, que é fruto da gestão, da comercialização por nossos canais internos em todos os segmentos e todos os canais externos trabalhados pelo grupo segurador também. Isso tudo resulta em um balanço com provisões técnicas muito robustas, atingindo R\$ 425 bilhões nesse trimestre, 11,2% superior a/a.

### **Slide 10 – basileia & dividendos/JCP**

Chegamos aqui no nosso capital, que também vem obedecendo aquela coerência que projetamos há um bom tempo, temos falado disso desde o final do ano, por exemplo, que nosso capital vai estar estável, o capital nível 1 está em 13% e o principal em 11,1%, mesmo pagando dividendos/JCP.

### **Slide 11 – Guidance**

Nosso *guidance*. Vocês puderam acompanhar, de uma forma geral, que os indicadores convergem para o *guidance*. É isso que vimos, por alguns fenômenos. Primeiro, a economia no segundo semestre tende a ser um pouco menos ativa, a demanda deve decrescer um pouco, porque estamos no pico de taxa de juros e com taxa de juros real desse tamanho, já estamos vendo, vimos isso em alguns comentários feitos pelo Copom, que disse que a atividade ainda está forte, mas que já vê desaceleração. Vimos também na divulgação do Banco Central em relação aos últimos dados de crédito, que já há um arrefecimento. Não significa que vamos desacelerar naquilo que é bom. Queremos continuar crescendo em tudo aquilo que é bom. O segundo é a base comparativa. A base comparativa, por exemplo, do grupo segurador, que fez números muito fortes no terceiro e quarto trimestres do ano passado, é uma base comparativa diferente, que pressiona os números relativos. Na carteira de crédito expandida, idem, no último trimestre do ano passado, vocês lembram que tivemos um crescimento mais robusto, para fecharmos o ano de 2025, comparativamente devemos convergir para esses números (4 a 8%, do *guidance*). A despeito disso, fizemos duas modificações, como vocês viram, porque entendemos que esses dois indicadores realmente poderiam ter uma tração um pouco maior: receita de prestação de serviço, revisamos de 4% a 8% para 5% a 9%, e o resultado das operações de seguros que saiu de 6% a 10% para 9% a 13%. Isso é o que ajustamos, como vocês viram.

### **Slides 12 e 13 – Change/Avanços 2T25**

Vou fazer um pequeno resumo aqui do nosso *Change the Bank*, conectado ao nosso *Run the Bank* e mostrar como estamos tracionados, com muitas entregas que fizemos. Isso aqui é um resumo. Vou fazer alguns comentários sobre tecnologia, redução de *lead time* e aumento de produtividade, nos slides seguintes. Quero falar um pouco também de pessoa jurídica, do banco de atacado, de *SMEs*, trago para vocês algumas informações aqui. Dizer que, neste trimestre, ampliamos nossos escritórios do Bradesco Principal com mais sete novos. Já falei do *footprint*. Temos trabalhado muito no nosso "Sou Bradesco", nossa evolução cultural, com alto engajamento em nossa equipe. E continuamos a internalizar colegas de tecnologia que trabalham como terceiros, em acordo conosco, e contratando do mercado também, para mudarmos aquele indicador de terceiros contra colegas próprios trabalhando conosco em tecnologia e dados também. Então, vou abrir alguns itens, como faço a cada trimestre. Nós escolhemos algumas informações qualitativas para mostrar para vocês.

## Slide 14 – Techbra

A primeira delas: queria novamente ressaltar o tema de GenAI e o significado disso para nossa organização, onde é que nós estamos. Dividi aqui em três blocos para tentar fazer isso de forma mais didática. Participei de um debate com outros colegas de banco na Febraban recentemente, e falamos muito de GenAI, e citei algumas coisas e citei aqui em trimestres anteriores também algumas iniciativas que temos, que permeamos pela organização. Primeiro bloco, posso chamar de eficiência em tecnologia. Primeiro, maior proximidade dos negócios e TI, cada vez mais. Implementamos no ano passado o *Enterprise Agility* em sua plenitude e temos expandido isso de maneira bem acelerada. Criamos junto com o pessoal do ID (Inteligência de Dados), de tecnologia e da área de recuperação de crédito e cobrança, a “MentorIA”, que vem fazendo uso de GenAI diariamente nos *scripts* trabalhados com os clientes, e ele modifica, ele sugere diariamente a mudança de *scripts*, a depender do nível de sucesso. Os dois grandes projetos que falei para vocês de *multiagents*, também importante salientar aqui, tínhamos feito um estágio, passamos bem com duas grandes consultorias mundiais, são dois sistemas legados grandes, um deles em linguagem Cobol, em *mainframe*, e vou falar já do que vai acontecer aqui. Passamos pelo segundo estágio, entramos no terceiro estágio agora para finalizar e entregar esses dois sistemas legados em *cloud*, com nova tecnologia no final do ano, usando *multiagents*, ou seja, *squads* virtuais ou combinados com o humano. Significa um ganho de produtividade colossal que poderemos escalar em outros projetos. Também temos usado o GenAI por trás do nosso novo chat com altíssima resolutividade. Mais de 5 milhões de clientes já estão habilitados e usando. Mas trago esse indicador aqui embaixo, que é uma combinação de indicadores para mostrar o nosso ganho de produtividade. Redução de *lead time* do primeiro semestre de 2025 contra 2024 em 33%. Crescemos nesse ano quase 12% em desenvolvedores. Isso combino com a redução de *lead time* também. E ganho de produtividade dos *squads* virtuais com *multiagents* e usando tecnologias e ferramentas importantes, como o uso de Copilot, suportando nossos desenvolvedores, nossa turma de produtos nos *stories*, aumentamos a produtividade em 94% neste ano em 2025. Aqui estamos otimizando recursos para entregar muito mais, tirar sistemas legados, entregar experiências muito melhores e ganhar eficiência em processos internos em áreas diferentes, como a área jurídica e outras áreas. É isso que estamos fazendo. Então, posso dizer para vocês, se partisse de dezembro de 2023 e comparasse com 2025, temos uma capacidade de entrega três vezes superior ao que tínhamos. E, obviamente, esse ganho de eficiência, custa menos por aplicação, veremos essa captura lá na frente, com melhores processos, melhor experiência para os clientes, maior competitividade, hiper personalização, uso de muita inteligência por trás das nossas aplicações, dos relacionamentos com os clientes, com ferramentas proprietárias para ganho de produtividade. Falei aqui dos desenvolvedores, já comentei sobre BIA Tech, comentei na Febraban, comentei aqui também na outra divulgação. Essa ferramenta suporta os desenvolvedores nos *stories*, ganhamos 58% t/t de eficiência com a ferramenta, em um ambiente superpreparado para esses desenvolvedores, para a turma que trabalha com os *squads*. Nossa BIA GenAI, a nova BIA (Bradesco Inteligência Artificial), disponível agora para 100% dos clientes, comparada com a BIA que lançamos pioneiramente, baseada em outra tecnologia, ela cresceu a resolutividade em 50%, é bem impressionante. Temos outras



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

ferramentas aqui. Destaco a Bridge (Bradesco Inteligência de Dados Generativa) também, que é uma tecnologia habilitadora para uso de GenAI em mais de 200 iniciativas que temos feito *cross* em nossa organização, com o uso da Bridge. E passando para a educação. Mas não é só educação, é educação e desenvolvimento tecnológico, é a captura de novos processos tecnológicos, de novas tecnologias. Compramos 100% da Kunumi, vocês lembram, já falamos disso. E isso aqui tem entregas específicas, por exemplo, na área de crédito, na área de gestão de portfólio, com *squads multiagents* para o desenvolvimento de modelos. Então, são entregas importantes desenvolvidas por essa quase centena de PhDs, doutores, muito especializados em inteligência artificial. Criamos um instituto com a Kunumi, já temos 12 laboratórios, mais 15 em negociação final, e temos uma meta de estar com um laboratório pelo menos em cada unidade da federação, no mais curto espaço de tempo, com essa cultura *tech* que temos investido em treinamento, em aculturação. Tanto que, já falei isso também, disponibilizamos o Copilot 365 da Microsoft para 100% dos nossos colaboradores, obviamente logados aqui no banco, inclusive estagiários, com estímulo ao uso. Alguns com *homework* específico, outros usando para fazer desenvolvimento no nível mais avançado, mas muita gente usando a GenAI para termos uma cultura cada vez mais *tech*, e isso tudo resulta em aumento da produtividade, como coloquei no box final aqui.

### **Slide 15 – Banco de Atacado & SME**

Passando para mais três slides aqui e término minha apresentação com vocês. Temos usado *Machine Learning* e GenAI para suportar gerenciamento de clientes, aplicativos, não só na pessoa física, mas também na pessoa jurídica. Por isso que dediquei também dois slides qualitativamente para falarmos da nossa PJ de grandes empresas e de pequenas empresas, como já falamos, que temos um alto grau de penetração em todos os segmentos. Sofisticamos ainda mais o nosso banco de atacado. E queria chamar a atenção que aqui temos seis segmentos de negócio. Todos esses segmentos aqui, além do Investment Bank e o Global Markets, que é a nossa *broker dealer*, que opera no Brasil e fora do Brasil. E o que fizemos com toda essa segmentação, que você precisa ter massa crítica, mas especializando o grupo e salientando que, obviamente, aqui dentro temos outras segmentações, segmentação setorial, segmentação geográfica. Quer dizer, temos um grau de complexidade de operação que é positivo para ir ao encontro dos clientes. Então, reforçamos o time nos segmentos de atacado, especialmente no Corporate, no Agro, no Global Corporate, reforçamos o time do IB, tanto em renda fixa quanto em *equities*, nas outras áreas também, o time de distribuição do Global Markets. E tudo isso resultou em números maiores no nosso Investment Bank, como vimos, dada a capacidade combinada de originação. E esse reforço do time que na distribuição está bem conectado também com o Wealth. Entregamos e estamos ampliando o Global Solutions, que é uma solução bem interessante de *cash* para as grandes empresas. Criamos a mesa de energia na tesouraria, mas que ela trabalha conectada com a capacidade de originação dos nossos segmentos do banco de atacado. Isso resultou também em novas receitas este ano, como comentamos. Por isso que tenho falado aqui desde o começo de causa e efeito. Você monta a mesa, você cria



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

capacidade, treina e origina, e aí isso gera resultado e receita crescente. Aqui no Corporate criamos mais 10 plataformas. Vocês lembram que lançamos o segmento Agro no final do ano passado e ele está operacional este ano. Então, o banco de atacado vem fazendo o seu dever de casa, vem com atividade alta, gerando muitas receitas de prestação de serviços, como vocês puderam ver, e gerando muito negócio para nossa área de tesouraria em diferentes áreas. E dentro do negócio de varejo de pequenas empresas, temos o segmento Empresas, que vai de R\$ 3 milhões a R\$ 50 milhões/ano de faturamento, vou falar dele, o segmento Negócios, até R\$ 3 milhões/ano de receita, e o MEI que está dentro do nosso segmento de Negócios. Além do segmento Agro, temos plataformas de agro espalhadas pelo Brasil nas principais regiões de *agribusiness* para suportar clientes que estão nesses segmentos (PJ) e nos segmentos de pessoa física também.

#### **Slide 16 – Empresas & Negócios**

Passo para comentar um pouco do Empresas e Negócios, que tem uma nova plataforma digital, e tudo que já entregamos nesse segmento aqui. Como comentei, este é o segmento maior aqui dentro do nosso banco de varejo, da vertical do varejo. Vocês lembram que entregamos 150 agências em 2024, ele vem com um crescimento significativo, nova proposta de valor para esses clientes, e vem incrementando o seu atendimento nessas agências. No segmento Negócios, estamos fazendo uma nova segmentação que já está em curso, aqui você tem uma dispersão geográfica muito maior, dada a dispersão que temos nos pontos de atendimento com gerentes gerenciando contas aqui, com uma segmentação diferente, e o MEI com atendimento eminentemente remoto e digital com suporte humanizado, tanto por chat quanto WhatsApp, com uso de GenAI. E isso tudo só foi entregue, só temos tração porque conseguimos entregar algumas coisas de uma maneira muito importante, com *time-to-market* diferente, como mostro aqui, entregando uma nova experiência para os clientes na abertura de contas *online* pelo nosso novo app. Lançamos esse novo app PJ em março e escalamos em abril, maio e junho. Então, estamos na nossa quase plenitude de uso de um novo app com uma nova experiência. No MEI, 90% dos clientes migrados para esse novo app estão ativos e fazendo entre sete e dez usos por semana. Até o mês de agosto, temos 50 mil MEI usando o novo app e vamos fazer o restante muito em breve, e toda solução digital para esse conjunto de Empresas & Negócios, usando soluções para recebimentos, pagamentos e crédito, usando os programas Pronampe e Procred, diretamente no app, sem precisar do atendimento humano, mas também com suporte gerencial, se for preciso. E na transformação digital, temos ganho no *time-to-market*, entrega de novas funcionalidades, com *squads* multidisciplinares, o *Enterprise Agility* funcionando muito bem, com foco especificamente na experiência do cliente e a integração de todo esse conjunto, entregamos o app Android, agora a versão em iOS já a partir deste mês de agosto, somos uma das poucas organizações que tem Android e iOS no app para pessoa jurídica. E temos usado nossos APIs para fazer integração, ou seja, estamos prontos para o *Bank as a Service*, e nos conectamos, por exemplo, na integração do Pix, na agilidade de abertura de contas PJ, por exemplo, a integração com a Cielo. Olhamos o primeiro trimestre, a Cielo teve em destaque no primeiro trimestre, mas nós, na nossa base com Cielo, ganhamos *share* no primeiro trimestre



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

com tudo aquilo que foi implementado em conjunto com o time via API. Isso que queria trazer para vocês, este é o resumo do nosso balanço.

### **Slide 17 – Conclusões**

Novamente, falo o que falei no início da apresentação, enxergamos que estamos entregando um balanço com consistência, resultado operacional consistente, que cresce mais do que o lucro líquido, que cresceu 28,6% a/a. O resultado operacional cresce mais de 30% a/a. Estamos muito seguros da nossa carteira de crédito, nossa inadimplência está muito controlada, inclusive em veículos e rural, posso responder perguntas se vocês quiserem, estamos muito seguros de tudo que estamos fazendo e enxergamos oportunidades para continuar crescendo, obviamente, com um olho no mercado, sabendo que tem uma desaceleração um pouco maior, mas aproveitando todas as oportunidades que temos e sabendo que o banco está muito tracionado, tanto no *Change* quanto todos os times do *Run the Bank*, em todos os segmentos de cliente, em todas as nossas ligadas. Então, muito obrigado pela atenção. E agora me sento aqui com os colegas André Carvalho, nosso RI, e o Cassiano Scarpelli, nosso CFO, CTO. André, é com você agora. Obrigado.

### **Sessão de perguntas e respostas**

**André Costa Carvalho** - Obrigado, Marcelo. Obrigado, Cassiano. Prazer estar aqui com vocês. Bom dia a todos. Gostaria de avisá-los que Ivan Gontijo, CEO do grupo segurador, também está aqui conosco, participando de forma remota. E as perguntas podem ser enviadas em português ou em inglês. Para enviá-las, podem enviar para o e-mail para o endereço [investidores@bradesco.com.br](mailto:investidores@bradesco.com.br), por WhatsApp, (11) 97443-8238, ou apontando o seu celular para o QR Code que aparece na sua tela. A primeira pergunta vem do Thiago Batista, do UBS.

**Thiago Batista (UBS BB)** - Bom dia, parabéns pelo resultado, tendências bem fortes de *pipeline*, acho que é esse destaque positivo, parabéns. A minha dúvida é o posicionamento do banco na parte do massificado ou baixa renda. Imagino que, quando olhamos os setores, esse seja um dos poucos que ainda opera, talvez, bem abaixo do custo de capital do banco. Quando vocês olham no médio prazo, dá para imaginar que esse setor consegue ser rentável, mesmo sendo atendido pelas agências, ou não, ou precisa fazer uma mudança mais estrutural para atendimento mais digital? E como o Digio e o Next vão se posicionar nesse potencial, como vão ser usados nesse segmento?

**Marcelo de Araújo Noronha** - Obrigado pela participação e pela pergunta. A resposta é sim, é isso que acreditamos. E, obviamente, estamos trabalhando fortemente no massificado em



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

frentes diferentes, nessa transformação do nosso banco de massificado digital. Já temos alguns milhões de clientes sendo atendidos remotamente, vivendo experiências diferentes, com hiper personalização. Oportunamente, vamos trazer isso aqui. O Next deve estar junto com esse grupo. Digio, que é uma operação completamente separada, não, continua com o seu caminho por enquanto. Oportunamente, falaremos também dessa estratégia. Pode ser rentável sim. Um canal super importante para esses clientes, para atendimento e para aquisição de clientes, chama-se Bradesco Expresso. E temos testado com o Bradesco Expresso, como já comentei, diferentes modelos de atendimento. Mas lembrem-se que só temos custo variável, temos cerca de 39 mil correspondentes bancários no Brasil, e mudamos as duas plataformas: temos relacionamento B2B2C; mudamos a plataforma de relacionamento B2B e a plataforma de relacionamento B2C, com uma experiência muito melhor, muito conectada ao CRM, à inteligência por trás da oferta feita para esse cliente pelo *checkout* do estabelecimento comercial e, do outro lado, a captura de transações, todo o transacional feito com os estabelecimentos comerciais e com uma altíssima penetração da nossa adquirência para esses estabelecimentos comerciais, ofertando alternativas de produtos e serviços diferentes. Então, é um canal estratégico, importante, e oportunamente vamos trazer todo o detalhamento de tudo que estamos fazendo nesse canal. Temos convicção de que estamos acelerando e que vamos chegar em patamares bem diferentes nessas combinações, porque tem revisão do *footprint*, reduzimos alguns pontos, crescemos no Principal, crescemos no Corporate, crescemos no *SME*, crescemos em Negócios, crescemos no correspondente bancário. É esse equilíbrio que vamos mostrar oportunamente, Thiago. Mas estamos muito animados com tudo que estamos fazendo no banco.

**André Costa Carvalho** - Obrigado, Thiago. Próxima pergunta vem do Daniel Vaz, do Safra.

**Daniel Vaz (Safra)** - Obrigado, André. Bom dia a todos. Parabéns pelos resultados, Marcelo, Cassiano e Ivan. Queria explorar dois pontos da sua apresentação, Marcelo. Você comentou sobre sinais de desaceleração da atividade econômica e da demanda. Ao mesmo tempo, olhando para o segmento de Negócios, tem uma nova segmentação. Explorando justamente esse segmento — as PJs até R\$ 3 milhões de faturamento anual — se puder, primeiro, comentar sobre o risco dessa desaceleração macroeconômica nesse segmento específico. Parece razoável imaginar que é um dos primeiros mais afetados por essa desaceleração. E, aproveitando, do outro lado, entender um pouco mais dessas oportunidades que vocês estão mirando no segmento, para entender essa segmentação nova, qual será a postura da Cielo? E, visto que temos um maior enfoque e campanhas direcionadas a esse segmento pela marca, então, um pouco desses riscos e oportunidades com a Cielo. Obrigado.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Obrigado, Vaz. Obrigado pelas palavras e por participar. Dentro do segmento Negócio, até R\$ 3 milhões/ano, você sabe que, obviamente, o nível de mortalidade,



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

o nível de risco dessas empresas é muito maior pelo Brasil inteiro e, dentro, temos um outro segmento que chamamos de MEI, que aí é um faturamento ainda menor dentro desse conjunto. Mas digo o seguinte, temos muitas empresas aqui, uma quantidade enorme espalhada pelo Brasil, que já está aí há muitos anos, são pequenas mesmo, e elas apresentam um risco um pouco menor, mas vemos a oportunidade de, em um bom conjunto, gerenciar esses clientes, porque eles trazem rentabilidade interessante. Eles ainda demandam atendimento humano, apesar de se servirem muito pelos canais digitais, como falamos do app que entregamos. Mas o que temos feito não vale só para o segmento do *small business*, vale para pessoa física, vale para pessoa jurídica de diferentes portes no *middle market*. É esse trabalho que temos feito com a BU de crédito, implementamos muitos modelos novos, a gestão de portfólio, acompanhando de forma permanente e se antecipando a movimentos de perdas possíveis em determinados setores e em determinadas empresas com *ratings*. Então, temos um grau de complexidade na modelagem diferente da que tínhamos, políticas que são ajustadas com modelos periodicamente, o tempo inteiro. E temos uma capacidade hoje de fazer que não tínhamos. Todo esse acompanhamento de crédito, com sinais de alerta automatizados, seja processualmente ou automatizados por modelo com *machine learning*, são conectados com os segmentos. Temos feito isso com muito sucesso e aculturando cada vez mais o segmento Empresa, de R\$ 3 milhões a R\$ 50 milhões também. E é isso que está acontecendo no segmento de Negócio. E a outra é uma escolha de modalidades que queremos operar. Então, nós estamos operando eminentemente com colateral, os programas FGO, FGI, garantidos por programas governamentais. Eles produziram, neste semestre, quase o volume que se produziu todo o ano passado para essas empresas. Isso é positivo para as empresas, porque você tem um crédito de longo prazo, com *spreads* menores, mais prazo para pagar. Agora, tem de estar com modelos muito azeitados para estar dentro do *range* de perda. Então, aqui o *spread* é menor, mas o retorno ajustado ao risco é altíssimo. Temos operado com programas governamentais, temos operado com recebíveis que têm alta liquidez, como recebíveis de cartões, por exemplo, e outros recebíveis ou alienações. Priorizamos modalidades que trazem margens menores, mas trazem relacionamento de longo prazo e serviços com essas companhias. Estamos vendo uma oportunidade de crescimento colossal. Acreditamos que, em qualquer economia que vá ter crescimento no futuro, vamos ver o *small business* crescendo acima de outros segmentos que vemos no Brasil. Então, não olhe para o Brasil somente, que está com uma taxa (Selic) de 15% agora e (real) 9%, mas estamos olhando para um horizonte de 2028, 2029, 2030, em que certamente vamos ver esse *small* ter uma participação superior no sistema financeiro. E, veja, com toda essa transformação, para responder ao final da tua pergunta da Cielo, e a conexão que criamos via APIs, via serviço, via *target*, temos aumentado a penetração, ganhando participação nos dois últimos trimestres, especialmente quando entregamos algumas soluções aqui dentro do banco e via Cielo também. Então, vejo a gente crescendo com boas combinações aqui, com bons serviços e experiências cada vez melhores para os nossos clientes: MEI, Negócios, Empresas, *middle market*, ali no Corporate também, até R\$ 300 milhões, e também para as grandes empresas.

**André Costa Carvalho** - Obrigado, Daniel.



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

**Marcelo de Araújo Noronha** - Só uma questão final, Daniel, falei isso aqui, falei agora na coletiva para o Jornalista: estamos muito confiantes em relação à qualidade da nossa carteira, muito confiantes. André e a equipe (da BU de crédito) têm uma orientação muito clara em relação ao nosso apetite a risco. Meus colegas que dirigem cada vertical de segmentos também sabem disso. Então, estamos muito seguros do nosso ano aqui com a nossa carteira de crédito em todos os segmentos de clientes, pessoas físicas e pessoas jurídicas.

**André Costa Carvalho** - Obrigado, Daniel. Agora Pedro Leduc, do Itaú BBA.

**Pedro Leduc (Itaú BBA)** - Obrigado, André. Bom dia a todos. Parabéns pela entrega. Diria *solid steps* aí no seu *step by step*. Então, parabéns. Duas perguntas rápidas aqui. Primeira: quando olho dentro das despesas operacionais, dois terços da alta acumulada no ano têm vindo da linha de outras. Quando olho a quebra de pessoal e administrativas, está super bem-comportada, só que a despesa total tem sido levada por essa linha de outras. Posso interpretar isso como os ajustes vindo nessa linha, e o pessoal e administrativo já refletem como o banco está mais eficiente? De maneira que, ano que vem, essa outras se normalize e a gente só colete o fruto? De novo, está me chamando a atenção que essa outras está carregando a despesa total, enquanto pessoal e administrativas já parecem estar bem controladas. Essa era a primeira parte. A segunda, vimos que vocês revisaram alguns itens do *guidance*, serviços e seguros, mas, quando olhamos ali a margem financeira líquida, a margem financeira total menos PDD, se mantemos o ponto médio do *guidance*, ele quase que implica que a margem financeira menos PDD vai ficar de lado no segundo semestre. E aí queria pescar de vocês se vocês estão antevendo algum tipo de desaceleração nessa margem financeira menos PDD, ou realmente não precisou mexer o *guidance*, dado que o *range* alto dele já contempla algum crescimento. Só para pescar um pouco o racional de ter mantido este *guidance* parado, sendo que teve uma tônica muito boa no primeiro semestre.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Obrigado pela tua participação. Prazer encontrá-lo novamente. Cassiano, você começa a responder, talvez o André possa fazer um complemento e eu complemento também.

**Cassiano Ricardo Scarpelli** - Oi, Pedro, tudo bem? Na linha outras, como temos falado, o principal movimento é despesa trabalhista e cível, que está lá dentro. Então, tem um movimento ainda maior do que queremos ter no futuro. Obviamente, também tem parte linkada aos próprios ganhos que você tem das reduções que temos feito. Então, tem toda a parte do *footprint*, tem a parte de ajuste de pessoal, acho que é super importante isso, e todo o ajuste da reestruturação. Então, realmente, tem um certo equilíbrio, uma certa interrelação, mas,



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

basicamente, é isso. É uma linha que está se acomodando para ajustar, para fazer o ajuste principal do *Change the Bank* e, naturalmente, você está vendo, pelo outro lado, uma melhor otimização da despesa de pessoal e de administrativa.

**André Costa Carvalho** - Só complementando aqui, Cassiano, a despesa operacional, como o Marcelo mostrou, cresceu 5,8% no segundo trimestre contra o segundo trimestre do ano passado, e a inflação no período foi 5,4%. Ou seja, mesmo considerando todas essas provisões que o Cassiano mencionou, as despesas operacionais cresceram praticamente no mesmo ritmo da inflação, com todos os investimentos que estamos fazendo aqui na transformação, o que já mostra que estamos supercontrolados e em tendência de desaceleração. E a Cielo entra aqui como um fator muito importante para explicar o crescimento da nossa despesa operacional, e a OPA, como já entrou nos nossos números no quarto trimestre do ano passado, já começamos a ajustar esse ritmo para o efeito OPA já a partir do quarto trimestre deste ano. Com relação ao *guidance* de margem financeira, a nossa margem financeira líquida do primeiro semestre anualizada vai para R\$ 39 bilhões, que é o centro do nosso *guidance*, entre R\$ 37 e R\$ 41 bilhões. Então, o nosso *guidance*, como o Marcelo disse na última divulgação, estamos trabalhando na banda de cima dele, o que indica que a nossa margem financeira líquida tem, sim, uma tendência de aumento no segundo semestre em relação ao primeiro, mas com todo aquele cuidado na construção de carteira e sempre crescendo com cautela, mas em todo trimestre um aumento.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Só complemento aqui, Pedro, reforçando o que os colegas falaram. Quando pegamos todas as despesas, pessoal, administrativa e outras, que estão diretamente sob o nosso controle, porque essas ligadas têm a sua gestão, que, obviamente, aprovaram tudo para fazer isso, estamos crescendo 5,8%, como falou o André, mesmo com esse investimento que estamos fazendo em consultoria, em tecnologia e crescendo em algumas áreas importantes do banco, como tecnologia, dados, cientista de dados, engenheiro de dados, desenvolvedores. O outro aspecto é o seguinte: no tempo, ele tende a se normalizar, porque, com essa revisão de *footprint*, você pressiona a linha de outras, trabalhistas. Em relação a margem financeira, você perguntou bem: a margem financeira é um objetivo nosso, sempre o líquido, depois do custo de crédito, porque ela é mais importante para nós do que a NIM. A NIM pode ser um pouco maior, mas o mais importante é o que fica no lucro líquido. É isso que olhamos e com disciplina de retorno ajustado ao risco. Então, estou vendo com bons olhos as perspectivas, não vamos deixar de fazer negócios, espero até surpreender, sinceramente, queremos fazer mais fazer mais, se isso for possível, mas dentro de uma coerência de risco, do apetite a risco que nos impusemos aqui, para que cresçamos com tranquilidade e perenidade, atingindo patamares diferentes de lucro e de retorno.

**André Costa Carvalho** - Obrigado pelas perguntas, Pedro. Próxima pergunta vem do Gustavo Schrodén, do Citibank.



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

**Gustavo Schroden (Citibank)** - Oi, bom dia. Obrigado, André. Bom dia, Marcelo, Cassiano, Ivan. Vou repetir aqui as palavras dos meus colegas: parabéns pelos resultados. Acho que vemos o banco, vamos chamar assim, *back on track* no negócio de crédito, de receita. Queria só fazer um *follow-up* na pergunta do Leduc sobre despesas. Se por um lado vemos todo esse lado de redução ou de ajuste no *footprint* e o esforço que o banco tem feito para capitalizar no futuro um índice de eficiência melhor, ainda me parece que ele não se traduziu de forma quantitativa, o índice de eficiência ainda está num patamar alto. Deveríamos começar a ver esse índice de eficiência cair? Você acha que dá para ser nesse segundo semestre ou talvez ainda é mais para o ano que vem? Eu pergunto isso porque acho que é uma parte importante da equação para o ROE. Se olharmos pelo lado da receita, me parece ser bem acertado. Então, essa é a minha primeira pergunta. A segunda é uma mais rápida, sobre o resultado de *trading*, no resultado de margem com o mercado. Eu me lembro que o *soft guidance* que tínhamos recebido era de R\$ 0 a R\$ 1 bilhão. Já está em R\$ 700 milhões, uma surpresa positiva. Acha que dá para passar desse R\$ 1 bilhão, dado que tem dois trimestres ainda pela frente? Obrigado!

**Marcelo de Araújo Noronha** - Obrigado, Gustavo, prazer em revê-lo. Cassiano, pode começar a responder e depois complementamos.

**Cassiano Ricardo Scarpelli** - Vou começar pela tesouraria, acho super importante. De fato, tínhamos um *soft guidance* de R\$ 0 a R\$ 1 bilhão. Hoje, acreditamos que o *soft guidance* está entre R\$ 700 milhões e R\$ 1 bilhão, Gustavo. Não vemos nenhuma queda substancial nos últimos dois trimestres para a tesouraria. Sempre lembrando que é um *mix*, como o Marcelo falou, é um trabalho do ALM, além das nossas mesas comerciais, da mesa *trading* e da energia, essa nova mesa. Mas tem um trabalho também muito focado nesse resultado de equilíbrio do *accrual* do nosso ALM, que é estrutural, não é *one time*, como eventualmente o *trading*. Trabalhamos mais com o valor entre R\$ 700 milhões e R\$ 1 bilhão como um número razoável para o final do ano. Dois trimestres ainda desafiadores, mas estamos com boas políticas estratégicas na mesa. Do ponto de vista do IEO, vínhamos falando e conversando que passaríamos por 52% ainda em 2025, para buscar a principal melhora a partir de 2026. Acho que isso está válido. O lado positivo deste lado válido, é que conseguimos três pontos percentuais a menor já neste ano, com rigoroso controle de custo. Esses números que Marcelo e André mencionam (crescimento de 5,8% a/a em despesas totais excluindo Elopap e Cielo) não são triviais do ponto de vista do investimento e do que estamos fazendo no *Change the Bank*. Se você pega 5,8% a/a e abre o banco puro, a despesa de pessoal e administrativa fica em 4,9% a/a, com queda no administrativo. Acho que é uma equação importante, está no caminho que planejamos, e um pouco melhor, uma redução de três pontos percentuais. Acreditamos que devemos ficar ao redor disso ao longo deste ano, mas vamos capturar melhor em 2026. Em 2026 e 2027, veremos uma trajetória maior nesse índice de eficiência. Bom te rever. Obrigado.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Gustavo, obrigado pelas perguntas. Veja, o IEO não é um paradigma. Mostramos para vocês, no plano em fevereiro do ano passado, que temos um



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

objetivo no longo prazo para chegar a um determinado patamar. Mas não é um paradigma se acharmos que temos de fazer determinadas despesas, determinados movimentos para ganharmos competitividade. Nossa palavra-chave aqui é competitividade, no curto e no longo prazo. Se significar mais competitividade, faremos. Você lembra que, no final do ano, quando soltamos o *guidance*, alguns colegas disseram que éramos conservadores ou que iríamos desacelerar muito. Mas dissemos que não deixaríamos de investir nenhum centavo na nossa transformação, naquilo que precisamos fazer no *Run the Bank*. Como falei, o segmento agro, plataformas Corporate e assim sucessivamente, tecnologia, continuamos investindo em tudo. Isso gera, naturalmente, despesas, está em “outras despesas”, gera pressão em trabalhista. Enfim, acho que estamos no caminho certo, dentro do nosso plano. E um plano não é uma linha reta, ele tem ajustes aqui e ali, você vai fazendo de forma dinâmica, mas estamos seguindo com muita entrega, acima até das nossas expectativas. Cassiano mencionou bem, expectativa mais positiva com a margem com o mercado, dado aquilo que viemos originando, em particular com o banco de atacado, com os movimentos do nosso time de tesouraria, no próprio ALM, no *trading* e nas outras áreas, mesa de clientes, mesa de energia. Tem tido boas oportunidades para fazermos negócios. Diga-se de passagem, muitas vezes se pergunta se esses negócios são não recorrentes, digo que são não recorrentes que são recorrentes, porque você não para de originar, e você faz o fechamento de um negócio que foi feito com o cliente na mesa de *trade*.

**André Costa Carvalho** - E a recorrência que vemos desse resultado está no *step by step*. É isso que está mantido.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Obrigado, Gustavo.

**André Costa Carvalho** - Obrigado, Gustavo. A próxima pergunta é de Mário Pierry, do Bank of America.

**Mário Pierry (Bank of America)** - Bom dia, pessoal. Mais uma vez, parabéns pelo resultado. Queria tocar um pouco no crescimento que vocês estão falando, que esperam uma desaceleração da carteira agora no segundo semestre do ano. A carteira crescendo perto de 12%, vocês com *guidance* de 6% a 8%. Queria entender um pouco melhor em quais linhas vocês estão vendo nessa desaceleração e porque se sentem tão confortáveis com a inadimplência. Noronha, você falou várias vezes que estão bem confortáveis, não estão vendo uma piora da inadimplência. Queria entender um pouco: economia desacelerando, vocês estão cautelosos, mas, ao mesmo tempo, mantendo inadimplência e provisão sob controle. Quais são as métricas que te preocupam quando você olha para a economia? E quais são as métricas que você está vendo que te dão o conforto de que a inadimplência fica sob controle? Obrigado.



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

**Marcelo de Araújo Noronha** - Obrigado, Mario. Diria o seguinte: primeiro, como falei, você tem uma segunda variável aqui, que é a base comparativa do 4T24, que é maior, então a variação pode ser menor, a variação relativa. Além disso, você tem uma demanda menor de crédito no mercado todo. É isso que observamos pelos dados recentes publicados pelo Banco Central. É natural que com uma taxa dessas de 15%, uma taxa de juro real alta, você tenha uma demanda menor por crédito. Esse é o ponto. O que me deixa confortável é o que comentei durante a nossa apresentação dos resultados. Primeiro lugar, métricas, safra a safra, linha a linha, produto a produto, modalidade a modalidade, com precificação, com retorno ajustado ao risco, ajuste de modelos e políticas de forma dinâmica, e a escolha de modalidades que apresentam uma margem bruta, *spreads* menores, mas um retorno ajustado ao risco muito superior. É o caso das linhas FGO, FGI e outras linhas colateralizadas, como o crédito consignado, que observamos aqui. Por exemplo, vou te dar um dado. Se você olhar para nossa carteira de crédito consignado, verá que crescemos 0,4% t/t, um pouco acima de 5% a/a, mas repare o que aconteceu no crédito consignado. Os bancos tinham convênios com empresas e saiu a modificação no crédito consignado privado, para se fazer via CTPS, nos preparamos para aquilo, tem gente operando em volumes muito maiores. Nós caímos, não operamos. Sabe por quê? Porque tivemos dois pagamentos. O primeiro foi em maio, o segundo agora em junho, dos valores averbados nas empresas. Segundo saiu nos jornais, na Febraban, o índice de inadimplência observado pelo mercado foi superior a 16%. Preferimos ser "pé no chão", porque a escrituração não estava robusta, está ficando agora. Quando os pagamentos foram feitos, você teve muito problema de reconciliação de averbação. No nosso caso, com valores pequenos, pois preferimos não correr o risco, nosso caso foi acima de 5% e já estamos praticamente resolvidos, porque operamos com uma política restritiva. Qual é a política restritiva? Primeiro lugar, só operamos no primeiro momento com as empresas que já conhecíamos e que tinham convênios conosco, e operamos somente com funcionários que tinham pelo menos um ano de empresa. Agora que ganhamos confiança no processo, a tendência do Bradesco é ganhar *share*. Nossa participação aqui é menor. Mas, veja, em um crédito muito mais seguro, porque tenho que dar crédito olhando para a companhia de grande porte e para o seu funcionário, o risco é um. E uma empresa bem pequena, com uma pessoa que tem pouco tempo de serviço, o risco é outro. É diferente do consignado público, em que lideramos dentre os bancos privados, do consignado INSS, que temos uma participação expressiva, que desacelerou agora no último trimestre por conta da biometria. Esperamos que isso seja retomado aos poucos. As métricas são muito rigorosas, retorno ajustado ao risco, acompanhamento safra a safra, escolha de modalidades com menor risco. Agora, a demanda é uma demanda que tende a ser menor e a base comparativa é uma base comparativa diferente. Isso é o que explica, Mario. Mas estamos muito seguros daquilo que estamos fazendo, que vamos empilhando um crédito desse consignado, que é um crédito mais longo prazo, o FGO, FGI, que é um crédito mais longo prazo, e que temos segurança na sua colateralização. Obrigado pela pergunta.

**André Costa Carvalho** - Obrigado, Mario. A próxima pergunta é do Jorge Kuri, do Morgan Stanley.



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

**Jorge Kuri (Morgan Stanley)** – Obrigado e parabéns pelos números. Gostaria de perguntar sobre a margem (spread/NIM). Sua NIM estava perto de 5% no passado e está um pouco abaixo de 4% agora. E isso é o que parece estar trazendo seu ROE para baixo. Vocês fizeram um trabalho relativamente bom no lado das despesas, mas seu índice de eficiência continua bastante alto por causa dessa pressão na NIM que temos visto ao longo do tempo. Como vocês pensam o caminho para normalizar a NIM para níveis mais próximos aos 5%, para que seu ROE possa ir para os dois dígitos altos? Até que ponto seu balanço é sensível aos juros, se as taxas estiverem em 12% ou 11% daqui a 12-24 meses, como isso ajuda sua NIM ou não? Como continuar crescendo, particularmente no segmento de baixa renda, onde vocês podem gerar spreads mais altos, pode contribuir para isso? Então, como vocês veem a NIM nos próximos 24 meses e onde isso deve se normalizar? Obrigado!

**Marcelo de Araújo Noronha** – Obrigado, Kuri! André, por favor.

**André Costa Carvalho** - Nossa perspectiva para a NIM é de uma trajetória de crescimento com segurança, porque aqui no Bradesco focamos no retorno ajustado a risco (RAR). Se encontramos uma boa oportunidade com spread baixo e um RAR muito alto, emprestamos e aumentamos nossa carteira. A NIM é consequência, o RAR é o objetivo. Nossa NIM está crescendo porque estamos encontrando boas oportunidades em linhas que têm *spreads* um pouco maiores e com RAR adequado, primeiro ponto. Segundo ponto, é porque estamos precificando o risco macro que estamos antevendo com essa economia em desaceleração, ou seja, há um movimento macro favorável aqui aos *spreads* bancários e os dados do Banco Central revelam isso, isso se reflete na nossa NIM e de outros bancos também. Não é por coincidência que outros bancos também estão anunciando NIM subindo. Nossa NIM cliente neste último trimestre foi de 8,8%, estava em 8,4% em dezembro. A tendência é que vá gradualmente para perto de 9% até o final do ano, apesar de não termos um objetivo explícito disso, é uma tendência que observamos da nossa análise, mas parece uma tendência de recuperação. O segundo ponto que você pergunta, sobre a sensibilidade dos nossos resultados a juros, aqui, vou focar em dois aspectos: a margem com o mercado, o Cassiano citou que a nossa margem com o mercado sai de R\$ 2,2 bilhões ano passado para entre R\$ 700 milhões e R\$ 1 bilhão este ano, ou seja, taxa de juros alta realmente tem impacto negativo, principalmente na nossa linha de ALM, ano que vem, se o cenário de fato se confirmar de redução de taxa de juros, normalmente teríamos uma recuperação dessa linha. Nosso economista-chefe aqui do Bradesco espera Selic indo para 11,75% no final do ano que vem. Aqui é aguardar, fazer o melhor possível e esperar para ver se esse cenário se confirma. O segundo aspecto da taxa de juros vem pelo impacto que ela tem na economia, o cenário que Marcelo descreve de uma desaceleração gradual da economia. Diria que o que se espera hoje de desaceleração da economia é um pouco mais gradual do que se esperava há seis meses, ou seja, o risco macro nesse aspecto diminuiu nos últimos seis meses, taxa de juros altas, mas mostrando um mercado de trabalho muito robusto, uma desaceleração bem gradual da economia, o que permite que os bancos ajustem suas margens para enfrentar essa



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

desaceleração com o resultado líquido sendo positivo ou neutro para a rentabilidade, para o sistema e para nós.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Só para complementar, obrigado pela pergunta! Você perguntou da perspectiva para o NII (margem financeira) e NIM, e como respondi na outra questão, NIM para nós, é claro que queremos crescer aqui, mas não é o mais importante. O mais importante é continuar crescendo a margem financeira. E ela veio da melhor gestão de passivos, de liquidez, derrubando o custo de captação, veio do empilhamento de carteiras que possuem um retorno ajustado ao risco bem superior, que vai guardando margem, é uma margem bruta um pouco menor, mas que vai guardando margens, em prazos um pouco mais longos e acho que temos espaço para continuar crescendo a margem financeira com essas operações de crédito a clientes. Vou aproveitar a tua pergunta aqui, porque falei da qualidade de carteira de forma geral, mas de rural muito controlada, de veículos também. Mas, por exemplo, estamos mais em veículos novos e pesados, que têm margens menores, têm bons retornos e uma qualidade de crédito melhor. Estamos muito equilibrados nas safras, com uma inadimplência acima de 90 dias controlada, mas vemos oportunidades, tem RAR positivo para uma parte de usados, até uma determinada idade. Então vemos perspectiva de crescimento, assim como também vemos nesse consignado privado, na medida em que a escrituração dele esteja ajustada e podemos decolar e ganhar participação de mercado. Então eu vejo evolução da margem financeira, eficiência é o que respondemos na pergunta anterior, NIM é relativo, há uma tendência de crescermos também, mas te digo que há uma segurança grande de crescimento da margem financeira e com uma qualidade muito boa de carteira, como a gente vem observando até então. Obrigado!

**André Costa Carvalho** - Obrigado pelas suas perguntas, Jorge. A próxima pergunta vem do Henrique Navarro, do Santander.

**Henrique Navarro (Santander)** - Obrigado! Parabéns pelo resultado, Noronha. Parabéns também ao André pela comunicação, está muito boa! Isso ajuda muito a tirar volatilidade do papel. Minha pergunta é a seguinte: o segundo trimestre mostrou que o Bradesco está nos trilhos para entregar aquele ROE igual ou ligeiramente acima do custo de capital. Isso deixa tanto os analistas *sell-side* quanto *buy-side* mais confortáveis para imaginar qual seria o próximo passo. Pegando um gancho na pergunta do Kuri e imaginando que temos uma dinâmica de margem com mercado melhor, que a Selic comece a cair em janeiro de 2026, o cenário de crédito fica um pouco mais confortável também, com a inadimplência sob controle e uma reaceleração de crédito, a questão do plano de transformação do Bradesco, você começa a ter mais vento de cauda em 2026, etc. O que podemos imaginar como um número possível de ROE? Qual o



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

tamanho dessa expansão de qualidade e rentabilidade que é natural que aconteça em 2026? Seria razoável pensarmos em 17% de ROE, 18% de ROE e aí eu falo na ponta do ano? Só um número, não é um *guidance*, mas só um número para que o mercado possa realmente se alinhar no que seria um Bradesco chegando próximo do seu ROE estrutural. Obrigado!

**Marcelo de Araújo Noronha** - Navarro, obrigado pela participação e pela sua pergunta. Como temos dito, não prometemos qual é o ROE e qual é o trimestre (em que teremos ROE igual ou acima do custo de capital). Perseguimos o nosso objetivo. E tudo que estiver ao nosso alcance, faremos para entregar rentabilidades melhores, lucro melhor, crescimento de receita, controle de despesa, carteira de qualidade muito boa, trimestre a trimestre, *step by step*, como temos falado, não mudamos o discurso desde o dia 8 de fevereiro, quando apresentamos o plano para vocês. Então, não há essa promessa, temos expectativa de ir evoluindo. Se voltarmos em 8 de fevereiro, estávamos com a perspectiva de taxa de juros ao redor de 13%, custo de capital menor, já estaríamos entregando o custo de capital agora, com retorno acima do custo de capital. Então não há essa promessa, mas acho que estamos entregando um balanço com um resultado consistente, como comentei no começo e no final da apresentação. O resultado operacional é a melhor fotografia que temos para o nosso balanço, mas sem promessa de quando será, mas obviamente esperamos continuar crescendo trimestre a trimestre, com entregas boas, empilhando nossa carteira, que tem um detalhe que não comentei na pergunta do Kuri, mas faço agora, além desse empilhamento, do controle de passivos e a carteira controlada, modalidades escolhidas, bons modelos, boas políticas de crédito, quando você está nessas modalidades em que a perda esperada é menor, você também chama menos capital. Então, você tem um retorno ajustado ao risco que é bem positivo no seu conjunto. André, não sei se você quer complementar a pergunta do Navarro.

**André Costa Carvalho** - Primeiro, anunciamos um plano de cinco anos e passou-se apenas um ano e meio. Então, ainda há uma longa trajetória pela frente e nosso trabalho é ir aumentando a rentabilidade *step by step*, todo trimestre, de forma gradual e contínua. Segundo, acho que a discussão de ROE está simplesmente sobre chegar no custo de capital. Aqui temos dois objetivos: um de curto prazo, que é chegar ao custo de capital, e um mais longo que é trabalhar nosso ROE de longo prazo, e por isso que Marcelo diz que não abre mão de fazer investimentos na transformação, que é a competitividade de longo prazo, super importante para a organização. E para você calcular onde queremos chegar, trabalhe com o índice de eficiência convergindo para 40% no longo prazo, acho que é uma boa ambição que estamos indicando para vocês até 2028.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Só para complementar, Navarro, dizer o seguinte: falei isso na coletiva de imprensa e agora na apresentação. Estamos bem animados com tudo que temos feito no banco. Novamente, não é uma linha reta, é um plano que você ajusta de forma dinâmica.



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

Mas estamos bem animados com tudo que temos entregado. Há coisas que entregamos melhor, mas ajustamos outras. Acho que estamos bem tracionados na organização, com um grau de engajamento altíssimo em todas as áreas e em todos os segmentos de clientes também. Obrigado pela pergunta!

**André Costa Carvalho** - Obrigado, Navarro! A próxima pergunta vem do Eduardo Rosman, do BTG.

**Eduardo Rosman (BTG)** – Bom dia, pessoal. Gostaria de explorar melhor o tema das carteiras com colateral, principalmente as com algum suporte governamental, FGI, FGO, Pronampe e outros. Se pudessem ajudar a entender um pouco qual é o tamanho desse mercado, pois entendo que a troca das carteiras antigas por essa nova e o impacto do RAR está sendo muito positivo mas, para frente, dá para ter excesso de retorno com o aumento dessas carteiras no portfólio, ou vocês terão que encontrar outras formas de monetizar o cliente, através de receita de prestação de serviços, ou se o objetivo também passa por ter menos ciclicidade nos resultados futuros. Se pudessem explorar isso, agradeceria. Obrigada.

**Marcelo de Araújo Noronha** – Obrigado, Rosman, pela pergunta e pela participação. Bom vê-lo. Vou responder o seguinte: não tenho o número exato na cabeça de todos os programas envolvidos, Pronampe, Procredi, FGI e tal, este ano, até junho, o montante liberado no mercado já é parecido com tudo que foi liberado no ano inteiro de 2024. Então, é um volume que cresceu. Falamos no ano passado que tínhamos ficado em segundo lugar, com 18,3% de *share*, posso te dizer que ganhamos *share* nesse negócio. Agora, é uma carteira que tem retorno ajustado ao risco se e somente se você estiver dentro dos modelos, porque há modelos e *ranges* diferentes a depender do programa. E estamos muito seguros disso. Acompanho pessoalmente com o André e com os times (da BU de crédito) onde estamos. Obviamente, ao fazer esse tipo de linha para o cliente, você cria relacionamento de longo prazo. Então, você tem outros relacionamentos com eles e, naturalmente, captura tarifas de prestação de serviços e permanece com o cliente no longo prazo. Mas não é só isso que estamos fazendo e só focados aqui. No crédito pessoal, nosso *spread* diminuiu, porque estamos fazemos crédito pessoal, mas para alta renda, que eventualmente toma uma linha de 36 meses por uma necessidade específica, só que a taxa dele é muito menor. O ponto de corte é muito mais rigoroso e com uma taxa muito menor. Se eu puxar a taxa, vou ter uma seleção adversa. É o contrário. Trabalhamos com o mínimo para não ter seleção adversa. Quero trazer o bom cliente, o cliente que efetivamente paga em dia e fazemos isso. É um *spread* diferente desse, mas não é o *spread* de crédito pessoal com aquelas linhas com taxas muito altas. Então, esse equilíbrio é o que estamos encontrando e você está vendo o reflexo também em receitas de prestação de serviços em diferentes áreas, você viu cartões crescendo quase 20%, consórcio com uma tração muito grande, crescendo e voltamos a liderar imóveis, do lado de empresas, o crescimento no banco



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

de investimento, na distribuição, na geração de negócios para tesouraria. Então, é o conjunto da obra. Acho que estamos bem acelerados. O grupo segurador, com toda a distribuição que está fazendo, tem os canais externos e os canais internos também acelerados. Então, vejo o crescimento com diversificação, em várias linhas. Outra linha que pode ser importante para nós com *spreads* maiores, com crédito, com um RAR bem interessante, é aumentar a participação em veículos usados até uma determinada idade, não estou falando de um *range* muito aberto, mas de participar um pouco mais desse mercado que traz *spreads* maiores e traz um RAR convidativo para determinados *ratings*. Então, é essa combinação que deve continuar trazendo nosso crescimento, nossa rentabilização e a perpetuação do relacionamento com esses clientes no longo prazo, como é o caso de crédito imobiliário, que tivemos crescimento ainda substancial, especialmente na pessoa física, mas também com plano empresário, mesmo diante de uma taxa de juro tão alta, como vimos aqui agora. Obrigado.

**André Costa Carvalho** – Obrigado, Rosman. A nossa próxima pergunta vem do Carlos Gomez Lopes, do HSBC.

**Carlos Gomez-Lopez (HSBC)** – Bom vê-los. Muito obrigado e parabéns novamente pelo próximo passo positivo, acho que vocês têm seis e estes são tipicamente programas com 12 passos, então vocês têm mais seis em frente. Tenho duas perguntas. A primeira para Ivan, que esteve aí o tempo todo e é responsável por quase 40% (do lucro) da empresa. O negócio de seguros continua a ir muito bem. Então, eu queria perguntar como será a evolução no segundo semestre, em particular na área da saúde, que, nas minhas contas, tem uma lucratividade alta. Quão sustentável é isso? E o que os leva a manter o *guidance* para seguros. E segundo, você pode definir mais uma vez qual é o seu custo de capital?

**Marcelo de Araújo Noronha** – Ok. Ivan, você pode responder essa pergunta do Carlos? Carlos, muito obrigado pela sua pergunta.

**Ivan Gontijo** – Carlos, obrigado pela sua pergunta. Gostaria de dizer que estamos otimistas em relação ao novo *guidance* do grupo segurador como um todo, em primeiro lugar. Em segundo lugar, com relação à saúde, vimos e estamos constatando no Brasil uma tendência de consolidação nesse mercado de saúde suplementar. O número de operadores, os desafios regulatórios, são todos componentes desta avaliação. Mas, na verdade, entendemos e enxergamos de forma muito positiva esse mercado de saúde suplementar no Brasil, principalmente com as necessidades básicas de proteção nesta área por parte de uma classe média brasileira, que hoje soma aproximadamente 100 milhões de pessoas e que necessitam de proteção na área de saúde. Ao mesmo tempo, não enxergamos e não constatamos nada de incremental, nada de diferente no campo da saúde pública, o que obviamente nos faz crer que



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

a saúde suplementar é e será a grande solução para o povo brasileiro. Então, nosso olhar é um olhar positivo para este mercado de saúde suplementar e desejamos participar de forma ativa deste crescimento nas diversas fases da cadeia de atuação deste mercado. Atuamos com Bradesco Saúde e OdontoPrev, que garantem as vidas de cerca de 13 milhões de beneficiários, se formos olhar de forma conjunta essas duas operações, e beneficiam brasileiros com soluções de qualidade em todo o território nacional, executando um programa robusto de investimento, inclusive e principalmente na cadeia hospitalar através do nosso braço recentemente criado, que é a Atlântica Hospitais. Então, nosso olhar é muito positivo para este mercado. Continuaremos investindo e enxergamos de forma muito positiva este mercado. Não sei se lhe dei as informações que você necessitava e estou à disposição para incrementá-las, caso necessário.

**Carlos Gomez-Lopez (HSBC)** – Em termos de números, você fez cerca de R\$ 900 milhões em saúde a cada trimestre nos últimos dois trimestres. Esse é um nível sustentável ou este é um período particular e devemos voltar aos retornos históricos?

**Ivan Gontijo** – Bom, não temos como estabelecer números neste momento. No primeiro semestre, nossas empresas que atuam no mercado de saúde suplementar vieram de forma robusta, com um resultado extremamente robusto. Isso está demonstrado em nossos resultados. Para o segundo semestre, enxergamos algumas dificuldades no campo dos indexadores. É claro que a utilização da saúde virá e estamos preparados para enfrentar o momento. O ponto de atenção são os indexadores financeiros, que obviamente, em função de uma macroeconomia, podem alterar, seja através do IPCA, seja através dos demais índices e até mesmo da própria Selic. Então, esses são pontos de atenção, mas em termos estruturais e operacionais, na redução de sinistralidade, no ganho de novos clientes, de novos segurados nas diversas regiões, mencionei pela manhã cedo na entrevista coletiva que demos, o novo produto na área de saúde que acabamos de lançar na região de Goiás, e vamos seguir a cadeia em Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, com a forma de trazer um novo olhar para a saúde suplementar na região Centro-Oeste. As regiões Sul e Sudeste estão bem acobertadas e estamos crescendo fortemente na região Nordeste. A região fronteira a Fortaleza nos mostra um potencial de muito ganho. E recentemente estivemos em Minas Gerais, onde pretendemos incrementar a área de saúde suplementar, trazendo novos clientes, novas vidas para o nosso portfólio. Nossa tendência nos próximos seis meses é incrementar o saldo líquido de vidas no âmbito da saúde suplementar, acrescentando a esse número de 13 milhões de beneficiários que citei anteriormente.

**Marcelo de Araújo Noronha** – André, você pode responder a segunda pergunta, por favor?



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

**André Costa Carvalho** – Carlos, o que temos observado é que o custo de capital nos últimos 18 meses tem oscilado entre 14% e 16%, dependendo das condições de mercado e da economia. Nossa última pesquisa consenso com analistas *sell-side* indicou a mediana de estimativa dos analistas em 15,6%, já caindo um pouco em relação à pesquisa anterior. Então, parece que há uma tendência de uma ligeira queda a partir desse patamar, olhando para frente. Mas nós aqui, obviamente, não controlamos esse número, perseguimos esse número e pretendemos alcançá-lo em algum momento, o mais rápido possível de preferência. Obrigado pelas perguntas. Próxima pergunta vem do Bernardo Guttman, da XP.

**Bernardo Guttman (XP Investimentos)** - Obrigado, André. Bom dia a todos. Obrigado pelo espaço. Parabéns pela evolução nos resultados do banco. Minha pergunta é sobre a carteira agro do Bradesco, que segue crescendo de forma relevante, com inadimplência ainda sob controle, mesmo quando o Sistema Financeiro Nacional (SFN) tem mostrado sinais claros de deterioração nesse segmento. O que explica esse desempenho mais resiliente? É uma questão mais estrutural do perfil da carteira, como concentração em clientes médios, clientes grandes, maior nível de garantias, menor exposição a linhas subsidiadas, ou há também elementos de gestão ativa de risco que ajudaram a evitar a piora? E, olhando para frente, o banco ainda segue confortável em manter esse ritmo de expansão nesse portfólio?

**Marcelo de Araújo Noronha** – Obrigado, Guttman. Obrigado pela sua participação. Prazer revê-lo aqui. Esses três fatores que você colocou estão na mesa. Obviamente, temos modelos para operar com determinados *ratings*, olhando para determinadas culturas. Temos clientes tradicionais conosco no setor de *agrobusiness*. O banco tem uma participação importante nesse setor. Somos bem ativos em várias regiões do Brasil. Mas é isso que você falou também. Tem cultura que tem um risco um pouco maior. Tem cultura que, com os preços, e boa parte delas, estão com margem positiva, tiveram margem positiva ao longo dos anos. Vejo o agro brasileiro como centros de riqueza. E aí você tem, obviamente, as exceções setoriais, as empresas que são exceção, geograficamente falando, ou em termos de cultura. Temos uma participação efetiva e conversamos, temos equipe dedicada a isso. Nessas plataformas que citei na apresentação, Guttman, com esse time especializado, temos agrônomos que estão junto com o gerente, no debate com o cliente sobre as necessidades, entendendo os detalhes da cultura, além de todo o suporte tecnológico que temos aqui para acompanhar, um time de crédito também especializado no assunto e em diferentes culturas, suportando essas áreas, e esse grupo para avaliar risco periodicamente e para ajudar o gerente também na sua abordagem de risco. Então, veja, temos conforto sim em continuar expandindo, mas continuar expandindo para certas culturas olhadas em que tenhamos uma perda esperada controlada, para as empresas que apresentam *ratings* que são aceitáveis para nós. Vou te falar que 100% do que fazemos no rural é com colateral, a maior parte com alienação fiduciária. Tem outras garantias, isso acontece. Mas estamos muito seguros em relação ao que estamos vendo da nossa inadimplência. Novamente, ressalto, o mês de maio você vê um desvio um pouco maior e ela volta, estamos



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

com uma carteira segura, no próprio banco John Deere, historicamente, você vai vendo, ano a ano, no mês de maio a inadimplência sobe, depois desce. Então, você tem características aqui no setor que você tem de conhecer. Então, estamos sim confortáveis em continuar expandindo, mas expandindo dentro desses critérios. Lembre-se que criamos dentro da *Business Unit* de crédito uma área de gestão de portfólio em que usamos modelos com inteligência artificial para acompanhar junto com o setor de economia a perda esperada, revisão periódica dos nossos créditos vivos, não estou falando de crédito que está vencido, estou falando de carteira viva. Quando vemos sinais de potencial perda esperada, fazemos uma gestão ativa. E temos, operacionalmente, diariamente, sinais de alerta que observamos, mas não só para o agro, para o conjunto de empresas do *small business* e do *middle market* também. Obrigado pela pergunta.

**André Costa Carvalho** – Obrigado, Bernardo. Próxima pergunta vem do Eduardo Nishio, da Genial Investimentos.

**Eduardo Nishio (Genial)** - Olá. Bom dia, boa tarde. Parabéns pelos resultados. Queria fazer uma pergunta mais em relação ao plano estratégico, se vocês pudessem atualizar a gente, porque tem coisas que vemos, tem coisas que não vemos. Especificamente, neste trimestre, vocês aceleraram a redução do *footprint*, olhando os números, foi bem relevante. Agências já caem 14% a/a, só este trimestre foram 5% de decréscimo de número de agências. *Footprint* total cai 23% a/a, se você colocar os postos de atendimento e unidades de negócio. Então, queria saber, além do *footprint*, o que mais de iniciativas podemos contar nesses próximos trimestres que vão ter um impacto de destravar valor? E pelo andar dos números, atualização do *guidance* e tudo mais, acredito que estão um pouquinho mais otimistas em relação ao andamento do plano. E se pudesse falar um pouco o que deu certo, o que não deu certo, o que não estamos vendo que vocês acham que está indo legal, que vocês podem nos contar. Muito obrigado.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Nishio, é verdade, estamos otimistas em relação ao banco. É óbvio que estamos cautelosos com os aspectos da economia, mas estamos otimistas. Vou pedir para o Cassiano começar a responder essa pergunta, se for o caso, faça um arremate final. Cassiano, por favor.

**Cassiano Ricardo Scarpelli** - Olá, Nishio. Bom te ver novamente. Acho que o Marcelo trouxe, tangenciamos alguma coisa interessante. Acho que você falou do *footprint*, acho que é importante também, dentro daquele conceito do IEO, o retorno e a segurança em relação ao controle das despesas, isso é super importante, faz parte do projeto de toda a avaliação do nosso custeio, da nossa forma de servir. Acho que isso foi super importante. A produtividade alcançada da nossa tecnologia, que o Marcelo trouxe aqui hoje para falar um pouco mais aberto para vocês, é um dos alicerces principais do nosso plano e tem ido muito bem, com o uso massivo de GenAI, o *reskilling*, o *upskilling* de toda a nossa equipe como um todo de tecnologia.



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

E aí você avança para o Principal, nosso segmento que anda no segundo semestre com mais 40 unidades e quase 400 mil clientes. Então, isso também vamos poder ver no segundo semestre. A melhoria significativa da penetração do nosso sistema para Empresas e Negócios, do ponto de vista de tecnologia, nosso novo app, como também a nossa parte do Internet Bank, que produzimos para pessoa jurídica, é um outro alavancador super importante no negócio. A otimização do índice de liquidez é uma parte também super importante. Uma importante reengenharia do nosso processo jurídico, não é traduzido aqui como um todo, mas ele está inerente ao dia a dia do banco, tanto para causa cível quanto causa trabalhista. Então, são esses alicerces, além daquilo que o Marcelo tangenciou aqui numa pergunta do colega, do novo conceito do massificado digital. Colocar o cliente certo no lugar certo, que isso é importante, no clientecentrismo, é o nosso massificado digital, já temos alguns milhões de clientes 100% atendidos pela plataforma digital, e isso tem sido uma motivação super importante. Temos muita convicção que esse segmento é rentável, com esse custo de servir é correto. Então, acho que são esses grandes alicerces que vamos traduzindo ao longo de 2025 e vai ser perceptível na evolução desses segmentos, dessas outras coisas que acontecem aqui no bastidor, notadamente tecnologia, que isso faz a gente ter um *time-to-market* muito menor do que tínhamos, tivemos redução de 33% do *lead time*, temos 94% mais produtividade. O Marcelo tangenciou isso, o que fazemos hoje de tecnologia é quatro vezes mais do que fazia em 2023. Então, acho que esses são os grandes aceleradores. E, obviamente, todo o trabalho da cultura. Acho que isso também é um engajador super importante. O Sou Bradesco engajou todos os funcionários da organização em fazer diferente, em ser inconformados e, acima de tudo, trazerem ideias e soluções para que possamos implantar nesse novo *Run the Bank* junto com *Change the Bank*. Acho que é por aí que vamos caminhar.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Acho que está bem respondido pelo Cassiano. Apenas para dizer para você novamente, em relação ao nosso otimismo em relação àquilo que temos feito, que temos entregado, acho que isso se traduz no resultado operacional, como comentei, que é consistente. Mas ele citou alguns pontos que você perguntou que podem levar a gente a destravar mais valor e a seguir adiante no plano. Então, vamos fechar o ano com mais de 50 escritórios do Principal, com cerca de 400 mil clientes já naquele segmento, e tendemos a crescer ainda mais. Com o crescimento acelerado do nosso segmento Empresas, com essa segmentação que temos feito adicional no segmento Negócio também, no *small business*, com todas aquelas iniciativas que fizemos no banco de atacado e, inclusive, com o novo sistema de *cash management* para grandes empresas e para o *small business*. Quer dizer, há uma série de iniciativas, com muito suporte e eficiência, produtividade da tecnologia usando o GenAI por trás. Então, esse é o conjunto da obra. Vamos ver novidades aí ao longo dos próximos períodos. Obrigado pela pergunta.

**André Costa Carvalho** - Obrigado, Nishio. Próxima pergunta vem do Renato Meloni, da Autonomous.



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

**Renato Meloni (Autonomous)** - Boa tarde, pessoal. Obrigado pelo espaço e parabéns pelos resultados. Queria perguntar primeiro sobre o consignado privado. Na teleconferência do primeiro trimestre, você falou que esperava que em junho, julho vocês já iam conseguir começar a acelerar nas originação desse produto, pendente a melhora das condições de garantia. E você também comentou que o foco inicial ia ser em defender a sua base. Então, primeiro queria entender se já aconteceu essa aceleração, se os problemas estão resolvidos, mas entender também exatamente o que você quer dizer com defender a base e, especificamente, se isso pode ter algum impacto na sua parte de empréstimo pessoal, considerando que os clientes podem refinanciar e trocar de produtos. E se você me permitir só um *follow up* aqui na questão do agro, acho que tem uma intenção clara de crescer ali, o setor está passando por um ciclo de crédito muito negativo, mas é um setor cíclico também, eventualmente vai melhorar. E ao mesmo tempo, o principal competidor ali está com provavelmente a capacidade limitada de emprestar pelos próximos anos. Então, queria entender se vocês veem isso como uma vertente importante de crescimento no ano que vem. Obrigado.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Muito bem. Obrigado pela pergunta, Renato, e pela sua participação. Bom encontrá-lo novamente aqui. Veja, em relação ao consignado privado, falei sobre isso hoje, até a nova regulamentação e a nova legislação, fazíamos convênios com cada empresa, você podia ter mais de um banco operando lá e você fazia a operação diretamente com a empresa. A partir de então, tivemos de ir para o CTPS, mesmo usando os nossos canais para fazer a finalização, mas é ali que você tem de passar para fazer a averbação. E tínhamos uma preocupação com todo o trabalho de escrituração. Isso significa o seguinte: fiz o crédito, paguei para o cliente, segui todo o trâmite operacional e tenho de ter a averbação e depois da averbação feita pela empresa, a transferência do recurso que passa pela Caixa e vem para cá e vem para os bancos. Então, o que vimos inicialmente é que não tínhamos no mercado um processo completamente azeitado de escrituração. Tivemos dois pagamentos, como citei recentemente. O segundo foi melhor do que o primeiro, mas veja, o mercado mostrou aí uma inadimplência acima de 16%, que é alta para esse tipo de operação. Defender a base significa dizer o seguinte: já temos crédito consignado privado com um conjunto de pessoas e não queremos perder isso para o mercado em um refinanciamento ou outro crédito consignado privado. Agora, vejo isso aqui com bons olhos. Primeiro, fizemos com critério. Agora, sim, a resposta é sim para você, vamos começar a acelerar. A tendência do Bradesco é ganhar *market share* aqui no crédito consignado privado. Novamente, somos líderes de mercado. Se você pegar o conjunto, consignado público, INSS, mais o privado, em seu montante total, e até FGTS, que deixo normalmente separado, se você pegar esse conjunto, somos líderes dentre os bancos privados, perdemos para os dois bancos públicos. Mas qual é a tendência da gente? No caso do privado, nossa participação de mercado não é tão alta, porque operávamos em outras modalidades com esses clientes que têm folha de pagamento conosco, que é outra forma de defender base também. Então, vejo a gente ganhando *market share*, com um processo azeitado e seguro. Como falei, o mercado apresentou 16% (de inadimplência), apresentamos 5%, que já



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

é alto, e estamos resolvendo, porque, base pequena, mais fácil de resolver com empresas que conhecemos. Então, é isso aqui que tenho de expectativa. Você fez uma segunda pergunta sobre o agro. Pode responder, André, e eu complemento.

**Andre Costa Carvalho** - Então, como o Marcelo comentou, o agro é um dos setores mais pujantes da economia, que provavelmente tem a safra recorde este ano e uma situação de preço de carne muito favorável e para o ano que vem também. Ou seja, é um setor que tem uma tendência muito positiva e temos boas oportunidades para crescer nossa carteira em agro. A questão é escolher o cliente certo, as linhas corretas e com garantias, como o Marcelo comentou. Então, caminhar com muito cuidado aqui, mas sim, é possível expandir carteira nesse setor, como temos falado.

**Marcelo de Araújo Noronha** - É Isso. É cultura correta, região correta, *ratings* aceitáveis dentro das nossas políticas e modelos, e garantias e modalidades que possamos operar aqui. É isso, Renato. E é isso que a gente vem fazendo, sem abrir mão do nosso apetite a risco, mas seguindo adiante, fazendo bons negócios com os clientes, inclusive em equipamentos, com o Banco John Deere e diretamente aqui pelo banco também.

**André Costa Carvalho** - Obrigado, Renato. A próxima pergunta vem do Yuri Fernandes, do JP Morgan. Yuri, bom te ver.

**Yuri Fernandes (JP Morgan)** - Obrigado, bom te ver também, André. Parabéns, Noronha, Cassiano, sou mais um aqui para parabenizar vocês, muito bom o trimestre em termos de receita. A maioria das perguntas já foram feitas, então vou ser um pouco chato aqui, perguntar uma coisa mais técnica, mas que é importante: crédito tributário. Discutimos muito o *book* tangível de vocês, esse consumo dos DTA, dos créditos tributários, e este trimestre teve um aumento, um aumento pequeno de R\$ 2 bilhões a R\$ 3 bilhões de DTA. Queria entender o porquê que aumentou, porque, olhando o banco, está tudo melhor. Entendo que depende da unidade que gera o crédito. Entendo também que, com a Resolução 4.966 algumas coisas mudaram e vocês deveriam parar de gerar tanto crédito tributário. Então, se puderem explicar um pouco o que aconteceu neste trimestre e qual a trajetória do uso desses créditos tributários, porque no final isso tem algum impacto para o capital principal de vocês e acho que, mais importante, isso pode ser uma alavanca boa para a margem de mercado, eventualmente. Então, só entender um pouco sobre crédito tributário. Obrigado, pessoal.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Bom rever você aqui novamente. Vou pedir para o Cassiano, como CFO, responder a sua questão.

**Cassiano Ricardo Scarpelli** - Oi, Yuri. Bom te ver. Olha, é bem simples. Neste trimestre,



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

especificamente, o aumento do crédito tributário está relacionado à provisão que fizemos para neutralização do ganho oriundo do PTI. Somente isso. Em função da nossa base tributária, ela gerou o crédito tributário. Acho que é um caso pontual, específico. Vamos continuar, quanto mais crescer, *step by step*, você consome, obviamente, mais crédito tributário. Acho que está em linha. Não tem nenhum desvio nisso, não tem a ver com a 4.966, não tem nada a ver com a posição de crédito em si. Foi especificamente uma operação do PTI mesmo e a neutralidade que fizemos nas provisões fiscais e trabalhistas.

**André Costa Carvalho** - Em relação à perspectiva de consumo desse crédito tributário, no nosso relatório de análise econômico-financeira, apresentamos um cenário de consumo dessa base de crédito tributário nos próximos dez anos, considerando pagamento integral de JCP, crescimento de carteira de crédito, e você observa ali que a perspectiva é de que não haja consumo de capital, ou seja, haverá base tributável para esse consumo desse crédito tributário. Está lá apresentado para você. Obrigado, Yuri. A próxima pergunta vem do Tito Labarta, do Goldman Sachs.

**Tito Labarta (Goldman Sachs)** - Olá, obrigado André. Olá, Marcelo, Cassiano, obrigado pelo *call* e por responderem às minhas perguntas e parabéns pela contínua melhoria na qualidade dos resultados. Minha pergunta é sobre sua base de capital, seu índice de capital principal está em 11,1%. Vemos o patrimônio líquido crescendo um pouco, à medida que o ROE aumenta, e você está pagando cerca de 60 % de *payout*, maximizando o JCP para tomar o benefício fiscal. Como você pensa sua base de capital? Gostaria de aumentá-la até certo nível, já que a rentabilidade deve continuar melhorando? Onde devemos considerar o capital principal sustentável? Olhando para o ponto médio do seu *guidance*, temos um lucro líquido de R\$ 23-24 bilhões, o que implica dividendos de talvez R\$ 13-14 bilhões. Essas são as premissas corretas? Vocês poderiam aumentar o capital com essa perspectiva ou deveriam permanecer em 11,1% ou algo assim?

**Marcelo de Araújo Noronha** – André, você pode responder a pergunta?

**André Costa Carvalho** - No capital principal, anunciamos um índice de 11,1% no segundo trimestre, exatamente igual ao do primeiro trimestre, perspectiva de estabilidade nesse indicador até o final do ano, ou seja, aquilo que precisarmos para pagar totalmente JCP, aproveitar o máximo benefício e crescer carteira, vamos encontrar fonte de financiamento interna, orgânica, a partir da nossa geração de lucro, estabilizando esse indicador. É um nível bastante adequado, na nossa opinião, bem acima do mínimo regulatório exigido e do mínimo gerencial que temos internamente, ou seja, temos uma folga aqui muito tranquila para aproveitar todas as oportunidades, se aparecerem para nós, sem uma restrição de capital. E, como comentei na pergunta anterior, colocamos no nosso relatório de análise econômica e



**Transcrição da  
Videoconferência  
Português  
Resultados do 2T25  
31 de julho de 2025**

financeira um cenário em que absorvemos o nosso estoque de crédito tributário sem prejuízo do nosso capital, ou seja, é um cenário bastante realista e estável para o capital.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Obrigado.

**André Costa Carvalho** - Obrigado, Tito. Encerramos aqui a nossa sessão de perguntas e respostas. As perguntas que não foram respondidas, o nosso time de RI responderá prontamente após este evento. E antes de passar a palavra para o Marcelo para encerrar o nosso evento, gostaria de dizer que no nosso site de RI, vocês encontram esta apresentação, muito mais detalhes dos nossos resultados e mais informações. Marcelo.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Obrigado, André, obrigado Cassiano. Obrigado a todos vocês pela paciência de nos assistir. Obrigado a todos os analistas pelas perguntas feitas. Estamos à disposição de todo o *sell-side*, de todo o *buy-side* para responder o que for preciso sobre o nosso balanço trimestral. Então, obrigado mais uma vez e uma boa semana a todos. Um abraço. Obrigado.