

Em 2026, vamos ter um Bradesco diferente, diz Noronha

Para CEO do banco, efeitos de reestruturação já começam a aparecer

Por Álvaro Campos, Mariana Ribeiro e Talita Moreira — De São Paulo

No fim de 2023, o **Bradesco** surpreendeu o mercado ao trocar de comando em meio a uma de suas piores crises, com a inadimplência elevada exigindo provisões que derrubaram o lucro. Para analistas, o banco havia perdido o bonde da transformação digital e não mostrava capacidade de se renovar.

Marcelo Noronha assumiu o cargo de CEO naquele momento e, poucos meses depois, anunciou um amplo plano de transformação, elaborado em conjunto com a consultoria McKinsey. Ele quebrou alguns tabus dentro da instituição, trazendo executivos de fora, e alertou que o caminho para uma recuperação seria longo. Concluído o primeiro ano desse plano, o lucro tem se recuperado gradualmente, mas a velocidade de elevação de rentabilidade não empolga os analistas, especialmente em um cenário macroeconômico muito mais negativo.

Noronha sabe que o reconhecimento do mercado só virá quando o banco entregar um retorno sobre o patrimônio líquido (ROE, na sigla em inglês) acima do custo de capital, e se diz confiante no processo. Em entrevista ao **Valor**, afirma que o **Bradesco** está passando por uma mudança profunda em todas as áreas e que já há avanços significativos em temas como tecnologia e crédito. Segundo ele, o clima no banco mudou - assim como o visual da Cidade de Deus. Os ambientes de mobiliário clássico e mais sisudo deram lugar a espaços abertos e mais leves. Mesmo assim, o executivo prefere não fazer grandes promessas. “Eu não prometo nada, eu entrego.”

Sobre as perspectivas para 2025, Noronha diz que é possível que o Banco Central não precise elevar tanto os juros quanto o mercado espera, mas admite que as projeções da Federação Brasileira de Bancos (Febraban) para a expansão do crédito neste ano, de 9%, devem ser revistas para baixo.

Valor: *O **Bradesco** completou agora o primeiro ano do seu plano de transformação de cinco anos. Que balanço o senhor faz?*

Marcelo Noronha: A gente tem muita entrega em tudo que é iniciativa. Mexemos na organização, reduzimos os níveis hierárquicos em três “layers” [camadas] na direção. Isso aumenta a produtividade. Implementamos um escritório de transformação, estamos em uma transformação colossal. Em tecnologia, se for mostrar tudo que a gente já fez, é impressionante. Há um crescimento da capacidade de entregar. Os ganhos de produtividade a gente não está mais medindo em horas. Ganhamos tanta produtividade que tem coisa que você fazia em uma semana e agora está fazendo em horas. Temos dado

Central de atendimento Valor PRO:

Telefone: 0800-003-1232 / falecom@valor.com.br

<https://valor.globo.com/financas/noticia/2025/02/10/em-2026-vamos-ter-um-bradesco-diferente-diz-noronha.ghtml>

Copyright© 2012 Valor Econômico. Todos os direitos reservados

saltos bem importantes aqui, o desenvolvedor mais sênior tem um ganho enorme usando o Copilot [ferramenta de inteligência artificial generativa da Microsoft]. Trouxemos executivos de fora, montamos uma torre de contratação no RH. No crédito, estamos com muita tração, crescendo em todas as linhas. Em receita de prestação de serviços e no grupo segurador, idem. A gente vai entregar uma nova plataforma para a **Bradesco** Financiamentos em abril que vai gerar uma megaeficiência. O banco está muito tracionado. Tem modelo de gestão azeitada, processo, entrega, modelo de crédito novo, política de crédito nova. A gente não se dispôs a crescer e resolver toda a modernização no primeiro mês nem lá no fim do quinto ano, em 2028. Queremos fazer ao longo desse período. Em 2026, vamos ter um banco diferente.

Valor: *Qual o apetite do **Bradesco** no crédito? Estão ganhando participação de mercado?*

Noronha: No crédito, é preciso ter as políticas adequadas para trabalhar com cada público. Então quer dizer que vou deixar a baixa renda? Não, só que o apetite a risco é diferente. Minha carteira de pessoa física teve um crescimento anual de 13,3% no quarto trimestre, mais que outros rivais. Só que eu estou fazendo o “de-risking” [redução de risco]. Não tenho apetite para fazer crédito pessoal estressado. Na minha rubrica de crédito pessoal, tem uma parte que é antecipação de FGTS. Outra parte eu cresci no Prime [segmento de alta renda]. E, para pegar bons riscos, as taxas são menores. No cartão de crédito total, cresci 5,1%, mas na alta renda dentro dessa linha cresci 14,5%. No crédito consignado, que é uma linha superdisputada, cresci 0,9% no trimestre, que foi um crescimento baixo em função do teto de juros [da modalidade para o INSS], mas teve banco que encolheu. Em financiamento imobiliário, cresci 15% no ano. É um negócio que tem um retorno ajustado ao risco [RAR] por cliente no tempo. Esse cliente cria um relacionamento de longo prazo. Em micro e pequenas empresas, cresci 28% no ano, e a gente tem R\$ 215 bilhões de carteira, juntando também as empresas médias. Nos programas governamentais, como FGI, FGO, Pronampe, ProCred, a gente foi o segundo maior banco, muito perto do primeiro.

Valor: *O foco em linhas mais seguras, mas com taxas menores, não afeta a margem financeira?*

Noronha: Um analista de “sell-side” me perguntou sobre a margem, que está estável em 8,4%. Não estou preocupado se vai ser 8,4%, 8,3% ou 8,5%. O importante para a gente é a margem financeira líquida. Estamos dizendo que nosso custo de crédito deve ficar mais ou menos estável, perto de 3%, mas pode reduzir. Estamos indo bem nesse quesito e a gente tem que ir subindo, empilhando trimestre a trimestre, aí você vai fazendo um número maior. Alguém pode perguntar: você está nas linhas com menos spread, então vai diminuir a margem? Não, não, não. Isso já foi em 2024. Vamos crescer, não cair. Tem a receita financeira, que vem do lado do crédito, mas tem também a parte do passivo. Temos uma espécie

de conta remunerada que cresceu muito, isso dá mais margem. Não fica tão aparente porque aparece [no balanço] em “outras linhas de captação”.

Valor: *O Bradesco sempre foi forte na baixa renda e, agora, está focando em áreas de menos risco no segmento, é isso?*

Noronha: Estamos crescendo com bons riscos, em termos de indivíduos, e em modalidades que têm mais garantia, como o crédito consignado.

Valor: *No conjunto da obra, baixa renda vai passar a ser proporcionalmente menor?*

Noronha: Depende. A gente vai ver isso no futuro. Estamos fazendo todo um movimento no digital. Estamos testando esse “value proposition” [proposta de valor] no massificado com cerca de 1 milhão de clientes e, aqui, nossas vendas cresceram 45%. Com o “machine learning”, com IA generativa, para fazer modelo de propensão, ser assertivo na oferta. A gente não quer abandonar “cluster” [grupo de clientes] nenhum. A gente tem um “cluster” híbrido e tem um físico, que tem uma renda menor, que está em alguns centros, mas que está principalmente nos rincões. Como é que eu atendo essas pessoas? O híbrido usa muito o app, mas vai ao Bradesco Express, tenho que dar uma boa experiência e dar uma resolução rápida a esse cliente. Agora, o que vejo é a gente incrementando a participação na pessoa jurídica, ali na micro, pequena e média empresa. O Bradesco não é forte só na baixa renda. É que se criou esse mito. O Bradesco é um banco de pessoa jurídica muito forte. A gente lidera nas que têm faturamento até R\$ 300 milhões e tendemos a ser muito competitivos nesse mercado. A gente também é muito competitivo nas grandes empresas, mas não preciso disputar tamanho de carteira de crédito, porque elas consomem capital e muitas vezes não dão o retorno adequado.

“

Estamos crescendo com bons riscos, em termos de indivíduos, e em modalidades que têm mais garantia”

Valor: *Como é esse projeto digital para a baixa renda?*

Noronha: A gente está usando inteligência artificial e testando funcionalidades com o cliente. O Bradesco já tem um app completo, então usamos essa conexão que tenho com os clientes para fazer ofertas diferentes. Aumentei o número de cliques e o NPS [métrica de satisfação de clientes] porque estou sendo muito assertivo. É para oferta, atendimento e relacionamento. Ciclo de vida. Então, está indo bem. Começamos no meio do ano passado e vamos ter etapas. Ao longo deste ano, no segundo semestre, a gente vai ter mais clientes nesse piloto. A gente vai começar a falar para eles do vínculo com um determinado segmento, e aí você começa a fazer uma relação diferente. Tudo isso é orquestrado:

Central de atendimento Valor PRO:

Telefone: 0800-003-1232 / falecom@valor.com.br

<https://valor.globo.com/financas/noticia/2025/02/10/em-2026-vamos-ter-um-bradesco-diferente-diz-noronha.ghtml>

Copyright© 2012 Valor Econômico. Todos os direitos reservados

fechamento de agência, segmento massificado, aquele que vai para o Prime, aquele que vai para o Principal [novo segmento criado pelo banco para o alta renda]. Também vamos entregar um novo app, em cima de uma plataforma nova, muito mais eficiente para todos os segmentos. Acho que podemos rever ao redor de mil pontos físicos neste ano.

Valor: *O Bradesco sentiu mais que os concorrentes a competição com os bancos digitais?*

Noronha: Não tenho problema se outro banco liderar esse mercado. Eu quero ter o meu “fair share” [fatia justa] e retorno. Eu estou preocupado em ter o retorno adequado. É isso aqui que a gente persegue. Nós somos um conglomerado, é bem diferente de um banco digital que só faz cartão e crédito pessoal. Para construir um conglomerado, tem seu tempo. A nossa fonte de receita é muito mais diversificada que a deles. Eles têm sucesso, acho que alguns criaram uma boa marca, um formato novo, mas o modelo deles é muito “growth” [crescimento]. Não estamos abandonando o segmento de baixa renda. Estamos disputando esse mercado. A gente vai trabalhar os diferentes “clusters”.

Valor: *O Bradesco lançou no ano passado o Principal, um segmento acima do Prime e abaixo do private. Como está o projeto?*

Noronha: Devemos chegar a 500 mil clientes no Principal neste ano. Queremos aumento do “share of wallet” [participação na carteira do cliente] na alta renda. Não é necessariamente uma base de cliente muito maior, mas aumento de relacionamento. A gente está oferecendo coisas que tendem a satisfazer a maioria dos clientes que vão ser convidados para esse novo segmento. Acredito piamente na segmentação. Você só segmenta se tiver massa crítica. Teremos uma oferta hiperpersonalizada. Eu enxergo o seu momento e sou muito assertivo naquilo que eu te ofereço.

Valor: *O crédito a empresas via mercado de capitais vem ganhando força. Quais os planos para o banco de investimento?*

Noronha: O ranking da Dealogic mostra que no ano passado ficamos em segundo em renda variável, que quase não teve, com seis operações. Em DCM [mercado de dívida], pela Anbima fomos o segundo em originação e em distribuição. Em M&A [fusões e aquisições], pela Bloomberg, fomos o primeiro em volume financeiros. Em “project finance”, com dados da Infralogic até o terceiro trimestre, a gente está em primeiro lugar em volume. A gente reforçou o time, exatamente para ter mais tração.

Valor: *Quais são os riscos na execução do plano de transformação?*

Noronha: O risco é perder o foco de duas maneiras, na minha visão. Primeiro, é descuidar da qualidade o crédito. A gente [já fez isso e] pagou uma conta lá atrás. Porque se quero entregar no curto prazo, você se perde no longo prazo. E a segunda é não investir nessa transformação, na modernização da organização que a gente já está entregando. Tudo isso a gente está fazendo para empilhar resultados

Central de atendimento Valor PRO:

Telefone: 0800-003-1232 / falecom@valor.com.br

<https://valor.globo.com/financas/noticia/2025/02/10/em-2026-vamos-ter-um-bradesco-diferente-diz-noronha.ghtml>

Copyright© 2012 Valor Econômico. Todos os direitos reservados

e fazer acontecer. Estamos trazendo cabeças novas, diferentes, e combinando com crias da casa. Estou muito animado. Se você pegasse um ano atrás, antes de fazer o plano de transformação, era aquele nível alto de tensão. Depois que você entrega o plano, tem a execução, você pensa que não vai ter uma noite de sono, é um processo duro, não é uma reta linear, ela tem curvas. Mas você vai fazendo isso de forma dinâmica e a gente tem uma equipe super engajada. Agora, tem uma equipe superengajada. Você vê como as pessoas estão compradas, engajadas, fazendo o negócio acontecer. Estou muito seguro.

Valor: *Desde que o Bradesco anunciou o plano de transformação as ações acumulam queda de 6,4%. O sr. acha que o mercado ainda não reconheceu o valor desse plano?*

Noronha: O mercado nunca vai reconhecer a gente antes de a gente entregar um ROE acima de custo de capital. Você tem também movimentos que são movimentos de bolsa, eu fico “long” [comprado] em um banco e “short” [vendido] em outro. Ao longo do último ano a gente teve uma deterioração do mercado brutal. Outros bancos também estão bastante descontados, mesmo com resultados positivos. Se a conjuntura melhorar, esses valores vão se recuperar.

Valor: *Alguns analistas falam que o avanço do ROE está muito tímido. Diante desse cenário macroeconômico também mais difícil, como fica a perspectiva de recuperação da rentabilidade?*

Noronha: Se a gente tivesse um cenário mais alvissareiro, ia muito mais rápido. Quando a gente fez o plano, o custo de capital, a ordem de grandeza, era algo perto de 14%. O crescimento de carteira podia ser 9%, 10%, como a pesquisa da Febraban indica. Agora o custo de capital, a gente não divulga, mas pegando a média de mercado, está acima de 15%. Se você vai crescendo a uma velocidade menor, vai fazer um esforço maior, é natural. O que está fora de controle está fora de controle, mas a gente tem que estar preparado para reagir rapidamente a qualquer cenário.

Valor: *Mas o sr. diria que foram pegos no contrapé?*

Noronha: Isso é o Brasil. Estou há 40 anos nesse mercado e nunca foi diferente. Obviamente, a gente tem um patamar de inflação distinto, mas não tem governante que faça política fiscal mais responsável. Um estoura o teto, outro não quer fazer uma política fiscal mais responsável. Então, temos desafios importantes no país. Para um estrangeiro, é muito difícil lidar com esse tipo de conjuntura, mas a gente nasceu e foi criado nisso. A gente sempre trabalhou com cenários distintos. Vamos entregar o banco melhor “step by step” [passo a passo] e o lucro vai crescer. Mesmo crescendo em uma velocidade um pouco menor. Agora, se a gente tiver a oportunidade de crescer mais a carteira, vai crescer, com juízo.

Valor: *Nessa conjuntura, quando a rentabilidade poderá chegar a um patamar desejável? Antes, o Bradesco falava em um ROE acima do custo de capital em 2026...*

Noronha: Eu não prometo nada, eu entrego. É “under promise, over delivery” [algo como prometer pouco, entregar muito].

Valor: *As projeções para crédito divulgadas nos últimos dias pelos bancos estão bem abaixo da previsão da própria Febraban para 2025, de 9%. O que explica?*

Noronha: Quando a Febraban fez a pesquisa, a gente estava trabalhando com um horizonte diferente, de Selic menor. Se ela fizesse a pesquisa hoje novamente, seria diferente.

Valor: *Estamos num cenário macroeconômico mais difícil e ano que vem tem eleições. Qual sua visão para a economia nesse período?*

Noronha: A gente tem de acompanhar de forma dinâmica. Houve uma quebra de expectativa no mercado com a política fiscal. E aí a gente tem a reação na política monetária contracionista, uma taxa que vai caminhar agora em março para 14,25%. Nossos economistas acham que pode chegar a 15,25% e depois em algum momento começar a cair. Pode ser ao redor de 15%? Pode. Vejo possibilidades aqui na conjuntura depois que o real se valorizou. Vai depender um pouco dos núcleos de inflação, do quanto o câmbio bateu na inflação. Eu acho que tem como a gente ver uma reação um pouco mais tranquila do Copom [Comitê de Política Monetária]. Temos uma desaceleração no mercado, aumento do desemprego, apesar de ser um nível ainda baixo para a história do Brasil, uma redução em crédito imobiliário.

Valor: *O presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, disse que deve anunciar nos próximos dias tarifas de reciprocidade contra diversos países, marcando nova escalada na guerra comercial. Quais as implicações para o Brasil?*

Noronha: A avaliação é difícil. Precisa ver como vai ser a medida. Nos casos do México e do Canadá, ele impôs, mas negociou e recuou. Mas quando se coloca uma taria universal, não vai negociar um a um. Parece ser uma medida para dar algum equilíbrio fiscal, porque eles têm alíquotas de importação das mais baixas no mundo. Precisa ver o impacto disso lá dentro [dos Estados Unidos]. A situação do Brasil parece tranquila. Se ele fizer para todo mundo, vai encarecer para todo mundo. Nossa pauta [de exportações para o mercado americano] tem cinco principais produtos. Trabalho com expectativa de neutralidade para o Brasil.