

## Entrevista com Marcelo Noronha, CEO do Bradesco

Money News II/CNN Money/São Paulo

Data Veiculação: 06/02/2026

**Gabriel Monteiro** - Conversamos agora com Marcelo Noronha, presidente do Bradesco. A nossa analista de economia Lucinda Pinto também participa desta conversa. Marcelo, seja bem-vindo. Uma ótima tarde.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Gabriel, prazer estar aqui. Muito obrigado pelo convite. Prazer conversar com vocês e com todos que estão nos assistindo. Deixo um abraço a todos. Obrigado.

**Gabriel Monteiro** - O prazer é todo nosso, Marcelo. Obrigado por ter aceitado o convite. Gostaria de olhar de forma geral para esse 2025 do Banco Bradesco e a reação do mercado às perspectivas de 2026. Conversei com alguns analistas antes dessa conversa, e eles disseram que foram talvez perspectivas decepcionantes, um 2026 talvez de um passo um pouco menos acelerado do que víamos nesta recuperação do Bradesco nos últimos anos. Como você vê essa reação do mercado, principalmente ao *guidance* que hoje foi apresentado?

**Marcelo de Araújo Noronha** - Gabriel, em primeiro lugar, estamos muito felizes com o resultado que entregamos em 2025, acima das expectativas iniciais. Como você comentou, um crescimento de 26% quando comparamos o ano de 2025 contra 2024, um quarto trimestre forte, e que trouxe um ROE, ou seja, o retorno sobre o patrimônio líquido, superior ao custo de capital, que estávamos abaixo. Então superamos e vamos daqui para cima. Essa é a nossa expectativa, com muita entrega, crescimento de carteira de crédito em todas as linhas, crescimento de captação, crescimento em praticamente 100% das linhas de receitas: receita de prestação de serviços, margem financeira bruta e líquida, o grupo segurador e as outras empresas ligadas também entregando bons resultados, e com essa qualidade de carteira que você também mencionou. Então, o retorno sobre o patrimônio líquido de 15,2% é um primeiro passo, uma entrega importante no nosso plano de transformação, que, lembrem, lançamos há menos de dois anos. Divulgamos esse plano no dia 7 de fevereiro de 2024, para depois entrar na granularização e no processo de execução. E veja o que estamos entregando. Então, em primeiro lugar, estamos muito felizes e convictos daquilo que estamos fazendo e mostramos a nossa capacidade de competir em diferentes áreas, em diferentes segmentos, com alta penetração na base de clientes. Agora, quanto a reação de mercado ao *guidance*: em primeiro lugar, já tinha investidor esperando um crescimento de 30%, até mais de 30% a/a. A vida não é assim. Continuamos investindo fortemente na nossa transformação, investindo em tecnologia. Citei na apresentação que nossos investimentos em tecnologia cresceram 22% em 2025 quando comparamos com 2024. Continuamos investindo para aumentar a competitividade do banco, não só no curto, mas principalmente no longo prazo. Quanto a reação do mercado, estou em mercado de capitais há muito tempo, e vou te falar o seguinte: entre 31 de dezembro de 2024 e 4 de fevereiro, portanto, anteontem, nossa ação tinha crescido 104%. Ela vai devolver um pouco do *valuation*, porque os analistas fazem um *valuation* em cima do novo *guidance*. Ajusta o *valuation*, o preço da ação, é por isso que ela se movimenta. Nenhum tipo de preocupação com isso. Se ficar como está agora, ainda assim, a ação cresce mais de 100% nesse período.

**Gabriel Monteiro** - Conversei com alguns analistas, e eles têm muitas esperanças de que o Bradesco volte aos 18% de ROE, uma rentabilidade muito grande, mas como o senhor mesmo disse, tem menos de dois anos desde a apresentação desse plano de fortes investimentos na transformação geral do banco. Lucinda, por favor.

**Lucinda Pinto** - Noronha, muito obrigada pelo seu tempo, pela oportunidade de termos essa conversa. Eu queria também destacar um outro ponto que acabou aparecendo como justificativa ou como argumento para essa correção do preço das ações, que é a provisão para devedores duvidosos, que cresce bastante em 12 meses, cerca de 18%. Eu queria entender um pouco o racional desse

provisionamento, o que vocês estão vendo para frente e se tem, de fato, um exagero, uma leitura equivocada do mercado em relação a esse ponto específico.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Lucinda, obrigado novamente, prazer estar conversando com vocês. Acho que tem algum equívoco nesse índice, a confirmar, mas acho que o nosso nível de crescimento de provisão ou custo de crédito que chamamos, foi da ordem também de 11%, com a carteira crescendo 11%. Agora, note que a nossa margem de intermediação líquida e bruta cresce muito mais. Cresce 17%, cresce 18%. Então crescemos muito mais no retorno. Estou falando de margem financeira, sem considerar as receitas de prestação de serviços que angariamos, principalmente do nosso banco de investimentos, que teve um crescimento de quase 30% a/a. O nosso custo de crédito, que é uma medida que o mercado inteiro usa, o custo de crédito sobre a carteira, no último trimestre, foi um índice de 3,3%, ele caiu para 3,2%. Estamos muito estáveis. O nosso *over 90*, o nível de atraso acima de 90 dias, e também o *over 15*, todos absolutamente controlados e o custo de crédito até caiu 10 bps em relação ao trimestre passado. Ou seja, estamos mostrando indicadores muito sólidos, qualidade altíssima de carteira, com uma carteira colateralizada, com garantias, atingindo quase 60%. Então aqui não tem muita discussão. Acho que, de uma forma geral, com os analistas que conversei e com alguns colegas do *buy side* também, todos eles elogiaram aquilo que estamos originando de crédito e como está a composição da nossa carteira.

**Lucinda Pinto** - Perfeito. Agora, Noronha, para além do balanço, eu queria que você trouxesse um pouco o seu cenário para esse mercado de crédito para 2026. Temos esse cenário de corte de juros, não sei se vai ser no ritmo desejado, mas diante dessa perspectiva, o que vocês estão vendo para frente e que tipo de estratégias vocês vão adotar, especialmente para crédito para pessoa física? Tem um pouco de cautela ainda que precisa ser mantida? Como vocês estão se posicionando diante desse segmento específico?

**Gabriel Monteiro** - Lembramos que o Bradesco fez uma mudança para um perfil um pouco mais cauteloso durante esse processo de transformação. Então, deve ficar um pouquinho menos cauteloso ou menos duro com a expansão da carteira de crédito, com a melhoria das condições?

**Marcelo de Araújo Noronha** - Não, eu diria para você que o nosso apetite a risco é o mesmo. O que falei um ano atrás sobre o nosso apetite a risco para 2025 permanece o mesmo. O que acontece é o seguinte: projeção da nossa área econômica para crescimento de crédito no Brasil é ao redor de 8%. No meio do nosso *guidance* estamos falando de algo como 9,5%. Então estamos acreditando que vamos crescer mais do que esse crescimento médio do mercado. Como alavanca para pessoa física, Lucinda, que você perguntou, vemos o consignado, não só o privado, em que devemos crescer bem, mas também no público e no INSS. O crédito imobiliário é uma carteira que cria muito relacionamento de longo prazo com a nossa clientela, não só para pessoa física, mas para pessoa jurídica também. Vemos crescimento não só na pessoa física, mas também em PME (micro, pequenas e médias empresas), que vem muito bem tracionada. Quer dizer, temos oportunidade em áreas distintas. Agora, um crédito absolutamente *clean* (sem garantia), que é o caso de cartão de crédito, estamos mais cautelosos nos nossos modelos, escolhendo bem as pessoas com bons *ratings*, qualificando cada vez melhor, tanto que o nosso crescimento a/a nas receitas de cartão para alta renda foi de 25%, e no conjunto, quando fazemos o *mix* global, foi de 14,4%. Então você vê como estamos crescendo nas rendas de cartão. Temos apetite, mas temos apetite para fazer operações com clientes com bons *ratings*, pessoas físicas, pessoas jurídicas; e principalmente em modalidades colateralizadas, que é o caso do FGI, FGO, crédito consignado para rendas um pouco menores, e outras linhas congêneres que tenham garantias.

**Gabriel Monteiro** - Em sua gestão, Marcelo, tivemos uma mudança recente, principalmente nos produtos ligados à alta renda do Bradesco. O Bradesco Principal é novidade na carteira de vocês. Eu queria entender que perspectivas vocês enxergam para 2026 neste novo segmento que foi reformulado de certa forma e o que pode influenciar para que o Bradesco consiga crescer e conquistar este público com um pouco mais de renda.

**Marcelo de Araújo Noronha** - Gabriel, quando anunciamos o nosso plano, mostramos que tínhamos feito um diagnóstico sobre Bradesco, Brasil, tecnologias e outros tipos de *benchmark* que fizemos pelo mundo, e nossas fortalezas. Uma das fortalezas que citei, quando você fala do público de alta renda, é o nível de penetração que já tínhamos no público de alta renda. Tínhamos cerca de 1,7 milhão de clientes que chamamos de afluentes. Hoje temos dois segmentos afluentes, o Prime e o Principal. Veja, lançamos o Principal com três escritórios em novembro de 2024. O processo inclui treinar a equipe, implementar modelo de negócio, implementar modelo de gestão, mudar completamente a forma de fazer, com uma proposta de valor distinta para esses clientes, muito mais assessoramento, hiperpersonalização, com ferramentas novas para gerenciar clientes. E o modelo de gestão é muito curioso, é complexo, não dá nem para explicar aqui como fazemos a gestão desses gerentes, desses especialistas, os *advisors*, para atender esses clientes. O que fizemos no ano passado foi ampliar esses escritórios. De novembro de 2024, saímos de três, ampliando para 62, que entregamos agora no final de 2025, com 320 mil clientes. E vamos fazer outro *upgrade*, vamos superar os 800 mil clientes no Principal no final deste ano. O nosso objetivo, que não é de curto, é de longo prazo, é aumentar nosso *share of wallet*, que significa aumentar o relacionamento com esse grupo de clientes, de maneira que esse cliente diga que quer estar conosco, que seja cada dia mais fiel, exatamente porque ele recebe muita coisa boa em troca, experiências diferentes em troca. Para esse tipo de cliente, temos uma relação muito forte, por exemplo, com cartão de crédito, que é o uso do dia a dia, crédito imobiliário, uma plataforma de investimentos para suportar os clientes investidores, também com todas as alternativas possíveis, inclusive, dentro da proposta de valor, o nosso Bradesco Bank, em que esse cliente pode entrar e se servir de formas diferentes, acessando *mortgage* ou crédito imobiliário nos Estados Unidos, toda a plataforma de investimentos, com inúmeras parcerias para fazer aplicações em diferentes ativos lá fora, ter conta corrente, um cartão de crédito que é Bradesco, que funciona e atende esses clientes 24x7 em inglês, em espanhol e em português. Só para citar esse conjunto. Então, o que estamos fazendo é ampliando as ofertas e essa proposta de valor para trazer ainda mais o relacionamento desse cliente aqui para casa, para nossa organização.

**Lucinda Pinto** - Noronha, você também mencionou na apresentação dos resultados o objetivo do Bradesco fazer investimentos massivos em tecnologia. Sabemos do desafio dos grandes bancos de ampliar e reforçar o seu atendimento digital, os processos digitais como um todo. Ao mesmo tempo, isso é um custo, isso traz um desafio financeiro. Como vocês vão equalizar isso e em que medida isso impacta os resultados de 2026?

**Marcelo de Araújo Noronha** - Lucinda, citei hoje de manhã que tinha ido para a Ásia em setembro passado, tive a oportunidade de conversar com outros CEOs de organizações asiáticas. Eles têm o mesmo desafio, falaram isso abertamente. Todo mundo está investindo muito em novas tecnologias. Aqui temos falado que é tudo *AI first*, e temos inúmeras iniciativas de AI, com ferramentas próprias, em dimensões diferentes, estamos trabalhando já com hiperpersonalização. A nossa BIA Clientes é suportada por GenAI e está solucionando, por exemplo, no varejo digital, 90% dos acionamentos no primeiro atendimento. Quando passamos para o Prime, o nível de acurácia da BIA GenAI no Chat, que é a BIA Clientes, está em 93%. Vamos continuar investindo, porque acreditamos que isso é o presente e é mais ainda o futuro. Crescemos o investimento em tecnologia, como você bem lembrou, 22% no ano de 2025 contra 2024. E no *guidance*, não chega a ser metade, mas falamos ali de 7% possível de despesa, aproximadamente, 3%, talvez um pouquinho mais do que isso, é oriundo de tecnologia. Então, estamos fazendo exatamente o que planejamos no sentido de ganhar produtividade e eficiência, e tudo isso vem junto com tecnologia, mas, sobretudo, um objetivo que temos de curto e de longo prazo, com todo o plano de transformação, é aumentar a competitividade do banco no curto e no longo prazo. Sem tecnologia e sem equipe engajada, preparada, competente, não conseguimos fazer isso.

**Gabriel Monteiro** - Sempre falamos em Bradesco como um dos principais expoentes do setor bancário brasileiro, um setor que passa por diversos desafios, se mostra muito resiliente ao longo da história. Estamos vendo mais um desafio surgir neste final de 2025, começo de 2026, crise Banco Master, Banco Will, tivemos outras administradoras, DTVMs, inclusive muita gente envolvida, muitas empresas envolvidas nessa crise que se instaurou. Como o Bradesco é afetado por essas crises no setor bancário

brasileiro e como vocês estão lidando com o fato de o fundo garantidor de crédito ter sido testado fortemente neste final de ano? Como estão enxergando tudo isso para começar 2026?

**Marcelo de Araújo Noronha** – Bom, vou separar essa resposta em duas partes. Primeiro, não tenho comentários a fazer com relação às organizações citadas. Isso é papel do Banco Central e da justiça, seja qual for a instância. A outra questão é sobre o FGC. Temos um arcabouço regulatório definido pelo Banco Central, devidamente aprovado pelo Conselho Monetário Nacional, e o FGC tem seu estatuto e cumpre suas regras. Nenhum banco no Brasil participa da diretoria ou do Conselho do FGC. Há uma independência completa do fundo garantidor de crédito, que se mostrou um sucesso. O Bradesco é um dos cinco maiores contribuintes desse fundo. Uma eventual contribuição antecipada não impacta o resultado para nenhum banco. O problema de resultado é que, ao antecipar algo que se pagaria mensalmente, perde-se o rendimento desse valor (*floating*). O custo desse *floating* hoje é a Selic, 15% ao ano, podendo ser 12% no final de 2026. Atualmente, não temos nenhuma definição formal do FGC, juntamente com o regulador, que é o Banco Central. Esperamos ouvir isso nos próximos dias ou semanas, ao longo do mês de fevereiro, para termos uma conclusão sobre isso. Tenho certeza absoluta de que o setor, via Febraban, vem trabalhando para minimizar qualquer tipo de impacto para o sistema financeiro, para os grandes contribuintes, sem perder de vista o atendimento ao mercado, às organizações de menor porte, e respeitando a posição de regulador do Banco Central. Até lá, devemos aguardar para saber do regulador o que virá e a melhor maneira de lidar com isso. Nesse momento, não teremos naturalmente a condição de fazer comentários específicos sobre o assunto.

**Lucinda Pinto** - Queria fazer a última pergunta, sei que seu tempo está apertado. Gostaria de saber se vocês já têm alguma percepção de como o investidor reage neste momento, depois dessa situação de o FGC ter sido acionado. Com os R\$ 40 bilhões que voltaram para as mãos dos investidores, os investidores que estão buscando CDBs. Vocês conseguem perceber uma mudança de comportamento, um pouco mais de cautela ou não? De que forma esse evento impactou a vida do investidor?

**Marcelo de Araújo Noronha** – Olha, acho que, em alguma medida, para um grupo, sim. Mas ainda não tenho esse elemento, cientificamente falando, para apresentar a vocês. Se tivesse, apresentaria. Mas para um grupo, sim. Observamos isso. Agora, para outro grupo, não. Por isso, talvez precisemos rever algumas regras do FGC, o que cabe ao FGC, ao Banco Central, ao Conselho Monetário Nacional, para inibir um pouco a história de vender a garantia. Uma coisa é garantir o sistema, até R\$ 250 mil por instituição financeira. Outra coisa é vender isso como oferta, como proposta de valor. Isso não faz sentido. Então, devemos ver, e espero que isso caminhe dessa maneira, para ter equilíbrio em todo o mercado, sem perder de vista a capacidade e a condição de todas as plataformas, inclusive a nossa. Temos uma plataforma aberta, distribuímos diversos ativos por meio de nossas plataformas, assim como os outros grandes bancos. Nenhum problema para bancos menores, para financeiras específicas, para quem tem um bom modelo de negócio, sem criar nenhum tipo de problema para essas organizações, mas disciplinando um pouco mais esse mercado com a garantia do FGC, para evitarmos qualquer caso similar no futuro. Lucinda, essa é um pouco da minha visão, mas espero que isso venha do regulador, do Conselho Monetário Nacional e do próprio FGC, obviamente, que tende a conversar o tempo todo com o regulador, que é o Banco Central.

**Gabriel Monteiro** - Marcelo Noronha, presidente do Bradesco, um prazer tê-lo por aqui. Já deixo o convite para próximas participações, sempre bom conversar com o senhor. Agradeço imensamente por ter aceitado nosso convite. Desejo uma boa tarde e um ótimo 2026 para toda a equipe do Bradesco.

**Marcelo de Araújo Noronha** – Obrigado, Gabriel. Obrigado, Lucinda, um abraço a todos da CNN.

[Acesse a entrevista aqui](#)