



**Com cenário macro desafiador, Bradesco redobra esforço para manter carteira saudável; "agro não é um problema", diz CFO**

E-Investidor Estadão

Data de veiculação: 06/11/2025

*Em entrevista ao E-Investidor, Cassiano Scarpelli falou sobre como o segundo maior banco do País conseguiu manter crescimento focando em PMEs e consignado*

Os números do terceiro trimestre de 2025 apresentados pelo Bradesco (BBDC4) mostram que o segundo maior banco privado do País continua crescendo.

No terceiro trimestre de 2025, a instituição financeira obteve lucro líquido recorrente de R\$ 6,2 bilhões, dentro da maioria das projeções do mercado, embora alguns analistas do "buy side" (que apostam na compra do papel) esperassem uma cifra ainda mais robusta para o período.

Acontece que o banco, segundo o CFO, Cassiano Scarpelli, prioriza trabalhar com segurança, sem correr muito risco. Em entrevista exclusiva ao E-Investidor, ele citou que o Bradesco "tem um mantra: a qualidade dos nossos ativos hoje é inegociável". O foco, conta o executivo, vai continuar sendo principalmente em SME (soluções para pequenas e médias empresas).

***"A gente continua focando em SME, com ativos bons, com qualidade de risco muito boa, sobretudo nas linhas governamentais, que são super interessantes e importantes, tanto para os clientes quanto para nós. Além disso, a gente também conhece bem o público de pessoas físicas, e há uma melhora da percepção de inflação mais contida, de renda, de desemprego mais baixo. A gente consegue fazer bons negócios", disse.***

Em setembro, a carteira de crédito do Bradesco avançou 9,6% sobre o valor registrado em setembro de 2024, atingindo R\$ 1,034 trilhão, dos quais R\$ 241,1 bilhões são de micro, pequenas e médias empresas (crescimento de 24,8% em base anual) e R\$ 451,6 bilhões são de pessoas físicas (alta de 13,8% ano contra ano) — neste segmento, os maiores avanços foram no cartão de crédito para alta renda (+38,3%) e rural (+75,6%). O banco também é líder entre as instituições privadas no crédito consignado.

O aumento da exposição do banco ao crédito rural não é um ponto de atenção, segundo o CFO, apesar de outras instituições financeiras terem enfrentado alta da inadimplência recente neste setor.



"A carteira do agro no Bradesco está super sob controle. A gente tem alguma pequena variação no banco John Deere, que é natural pela sazonalidade. Lá tem uma carteira específica para duas ou três culturas, mas muito bem resguardada com garantias e com alienação fiduciária", afirmou.

A inadimplência acima de 90 dias do Bradesco ficou praticamente estável no terceiro trimestre de 2025, na comparação com o mesmo período do ano passado, indo de 4,2% para 4,1%. Apesar disso, o banco optou por elevar a despesa de PDD (provisão para devedores duvidosos) no trimestre, uma espécie de fundo de segurança para eventuais calotes, que chegou a R\$ 8,6 bilhões, alta de 20,1% na base anual.

"É um caso pontual, nada específico, do atacado. Foi um ajuste maior que tivemos que fazer da perda esperada, nada além disso. A inadimplência está super controlada. A gente está muito bem, é um reflexo do que a gente vem construindo, empilhando de carteira de crédito. Não vemos nada saindo do controle. Não vislumbramos nada fora do normal, como a inadimplência que o setor financeiro teve logo no início da pandemia", destacou Scarpelli.

#### **Melhora do ambiente macroeconômico**

O diretor financeiro do Bradesco criticou o atual patamar de juros no Brasil e disse que o ambiente macroeconômico deve melhorar em 2026 com o corte esperado para a Selic, que atualmente está em 15% ao ano. No geral, uma taxa de juros mais elevada pode beneficiar o lucro dos bancos com empréstimos mais caros, mas, por outro lado, tende a aumentar o nível de calotes.

***"O Banco Central precisa ser capaz de trazer juros reais menores, o que é bom para toda a sociedade, é bom para o sistema financeiro, é bom para todo mundo que está querendo crescer e realizar seus sonhos e, assim, a gente vai ter a oportunidade de continuar crescendo e empilhando carteiras saudáveis no nosso banco", afirmou o executivo.***

#### **Seguros e dividendos**

O terceiro trimestre do Bradesco marcou um novo avanço expressivo do segmento de seguros, previdência e capitalização, que foi responsável por R\$ 5,7 bilhões da receita total do banco no período, de R\$ 35 bilhões. O lucro líquido desse segmento cresceu 6,5% em base anual e 10,3% no comparativo com o segundo trimestre, para R\$ 2,5 bilhões. Para Scarpelli, o crescimento expressivo dos últimos anos é sustentável e, apesar de admitir alguns desafios, o avanço deve continuar.

"Passamos por dois anos muito bons em seguros. No ano passado, o último trimestre foi excepcional. Tivemos uma redução da sinistralidade, isso foi super importante. Tem o desafio todos os anos para o grupo segurador do IGP-M com o IPCA, isso é inerente



às seguradoras como um todo, mas no geral nosso grupo segurador continua forte, robusto, está fazendo seus investimentos em tecnologia. É super importante essa parte de digitalização do grupo segurador”, avaliou o CFO.

Sobre proventos, o diretor disse que o banco vai manter os desembolsos de juros sobre capital próprio (JCP) neste ano e no próximo exercício, “a menos que tenha alguma mudança estrutural, governamental, o que a gente não tem como antever”. O executivo falou ainda sobre o aumento da concorrência de fintechs e a maior regulação de entidades de crédito. “Gostamos da maior concorrência e esperamos operar em um cenário com regulação justa”, concluiu.

**Entrevista na íntegra:**

**Anderson Figo** - Olá, pessoal, bem-vindos a mais uma conversa sobre o terceiro trimestre de 2025, na série que o E-Investidor faz com CEOs e CFOs a cada nova temporada de divulgação de resultados das empresas da Bolsa. Hoje vamos conversar com um dos maiores e mais tradicionais bancos privados do país, que é o Bradesco. No terceiro trimestre de 2025, ele teve crescimento de 18,8% no lucro líquido recorrente, na comparação com igual período do ano passado, totalizando R\$ 6,2 bilhões. Já o retorno sobre patrimônio líquido médio (ROE) ficou em 14,7%, 2,3 pontos percentuais acima do número visto um ano antes. As receitas totais do banco subiram 13,1% na mesma base anual e ficaram em R\$ 35 bilhões. Enquanto isso, a carteira de crédito avançou 9,6% em setembro deste ano, sobre o valor visto em setembro de 2024, totalizando pouco mais de R\$ 1 trilhão. Além disso, a inadimplência acima de 90 dias cedeu ligeiramente, caindo de 4,2% para 4,1% de um ano para o outro. Para entendermos esses números que foram apresentados pelo Bradesco e sabermos quais são os próximos passos do banco, vou conversar agora com Cassiano Scarpelli, que é o CFO do Bradesco. Cassiano, bem-vindo, obrigado pela sua participação aqui conosco.

**Cassiano Ricardo Scarpelli** - Bom dia, Figo, obrigado você pelo convite, é sempre um prazer estar aqui com você.

**Anderson Figo** - Perfeito. Bom, já queria começar nosso papo falando um pouco sobre dois números desses que mencionei na apresentação inicial, que são o lucro líquido e o retorno sobre o patrimônio líquido médio (ROE). São dois indicadores bastante importantes para os bancos, que o mercado acompanha bastante, e o Bradesco conseguiu apresentar crescimento tanto na base anual quanto na base trimestral nesses dois indicadores. Alguns analistas apontaram que esperavam um pouco mais, números um pouco maiores do que os que foram apresentados. Gostaria que você comentasse um pouco sobre o desempenho desses dois indicadores e o porquê dessa expectativa do mercado de números um pouco mais fortes do que os já apresentados pelo Bradesco.

**Cassiano Ricardo Scarpelli** - Obrigado, Figo, obrigado pela pergunta, ótima pergunta. O mais importante é que nosso lucro vem numa escalada importante. Acredito que isso é um projeto importante de transformação iniciado lá no início de 2024 com o



presidente Marcelo. O banco passa por uma transformação importante, temos usado a figura de linguagem do *step by step* e ela é verdadeira. A cada trimestre temos trazido um banco diferente, forte, consolidado e crescente nos seus resultados. O resultado de setembro reflete exatamente isso. Nossos R\$ 6,2 bilhões de lucro estão exatamente nesse conceito de mais um crescimento. Obviamente, nosso patrimônio líquido reflete isso e a rentabilidade também. Estamos muito próximos dos 15% de custo de capital, não é uma promessa nossa, mas é uma obrigação de se trabalhar acima do custo de capital e todos nós estamos muito imbuídos nisso. Estamos chegando aonde queríamos com todo o processo de transformação. Quando olhamos a expectativa do *sell side*, estava em R\$ 6,2 bilhões. Olhamos também a expectativa de alguns *buy sides* que achavam que iríamos sair um pouco acima disso, mas é *step by step*. A nossa ação de alguma maneira já voltou a recuperar valor, o pessoal entendeu que é um balanço contínuo e sólido no crescimento. Acho que isso é o mais importante. As linhas sólidas, temos crédito muito bem posicionado, muito seguro, podemos depois falar um pouco sobre isso. Temos uma linha importante de carteira, com um crescimento muito forte, nosso grupo segurador, que é uma parte integrante importante do nosso valor como um todo, e também despesas super controladas. Temos despesas crescentes, mas são despesas que são estruturantes para o processo de crescimento *step by step*, mas mesmo assim, muito controladas. Diria que, apesar dessa expectativa um pouco maior, era o balanço que queríamos entregar, um balanço mais uma vez sólido, com crescimento trimestral, e que vai nos permitir entrar muito melhor em 2026, mas ainda fechar um ano de 2025 na melhor ponta do nosso *guidance*, na banda de cima do nosso *guidance*, que é isso que estamos trazendo para os investidores.

**Anderson Figo** - Perfeito. Vamos detalhar daqui a pouco um pouco mais a carteira de crédito, seguros e todas as áreas, mas queria falar um pouco antes sobre outro ponto que os analistas destacaram nas análises pós balanço do Bradesco, que foi a questão do aumento das provisões para devedores duvidosos. Vocês tiveram um aumento nessa linha, mas a inadimplência acima de 90 dias se manteve praticamente estável nesse terceiro trimestre. Gostaria que você falasse um pouco sobre isso, se tem a ver com o cenário, se tem a ver com juros altos que temos enfrentado, Selic a 15%, uma Selic extremamente altíssima, juros reais em torno de 10%. É um cenário desafiador tanto para as empresas quanto para as pessoas físicas, cenário de juros altos. Existe essa expectativa de corte desses juros em 2026. Gostaria que falasse um pouco sobre isso. Por que houve esse aumento de PDD, apesar da inadimplência ter se mantido estável e qual a expectativa em relação a esse corte de juros para esses dois itens nos próximos balanços?

**Cassiano Ricardo Scarpelli** - Obrigado, Figo. Não, não teve nada fora do tradicional. Obviamente, o cenário macroeconômico é um cenário em que estamos inseridos, temos que olhar sempre e isso reflete um pouco no nosso controle. Falamos que somos otimistas moderados com o Brasil. Somos um banco muito brasileiro, achamos que estamos sendo capazes de fazer safras cada vez melhores de crédito. O aumento da nossa PDD é um caso pontual do atacado, um cliente em que tivemos que fazer um ajuste maior, dentro da regra de perda esperada, nada além disso, está super controlada. Você mesmo falou sobre os indicadores,



estamos muito bem. Acredito que é reflexo do que viemos construindo, empilhando de carteira de crédito. Não vemos nada saindo do controle, não vislumbramos nada como as antigas inadimplências que o setor teve logo na sequência da pandemia. Estamos muito tranquilos e resilientes tanto com nossos modelos de crédito como também nossas linhas de inadimplência e a PDD como um todo. Foi um caso pontual. Obviamente, precisamos ver a macroeconomia, taxa de juros versus inflação baixa, inflação baixa ajuda a renda das famílias. Podendo ter um ciclo de juros para baixo e a renda continua sendo melhor empregada, com menos inflação, você gera um ciclo virtuoso, achamos que 2026 está caminhando para lá. No geral, teremos notícias boas, desemprego baixo, um arrefecimento do PIB natural, pela taxa de juros, mas acredito muito em uma dinâmica melhor e positiva em 2026, em que pese ser um ano de eleições, mas acho que vai ser um ambiente macro e um cenário de inflação e de juros melhor do que estamos vendo. Já neste momento com indicadores bons, controlados, acho que ano que vem teremos uma surpresa positiva.

**Anderson Figo** - Perfeito. Falando sobre a carteira de crédito, que você citou na sua resposta, gostaria que você comentasse um pouco sobre esse desempenho que vimos no terceiro trimestre. Os empréstimos cresceram principalmente impulsionados pelo varejo e pelas PMEs, as pequenas e médias empresas. Gostaria que você falasse um pouco sobre esses dois segmentos, se o banco vai continuar focando neles para este último trimestre de 2025 e também para 2026. O que podemos esperar em relação à carteira de crédito do Bradesco?

**Cassiano Ricardo Scarpelli** - Como mencionei, sim, é verdade, crescemos quase 10% a/a nossa carteira expandida e 1,6% t/t, focado em PME, acredito que é um lugar que sabemos trabalhar muito bem. Temos aqui um mantra que "a qualidade dos nossos ativos hoje é inegociável", é uma cláusula pétreia aqui no Bradesco, temos trabalhado muito forte nisso. Continuamos focando em PME, com ativos bons, com qualidade de risco muito boa, sobretudo aquelas linhas governamentais que são super importantes e interessantes, tanto do ponto de vista do cliente como para nós, que somos o banco que tem uma das maiores alocações dessas carteiras, senão o líder, o que é muito bom. Tem sido muito importante continuarmos nesse contexto na PME. É um pouco do nosso DNA. Por outro lado, pessoa física também conhecemos bem. Acredito que tem uma melhora vinda, um pouco daquilo que falamos, uma percepção da inflação um pouco mais contida, uma percepção da renda, o desemprego mais baixo, conseguimos fazer bons negócios, é isso que estamos fazendo na pessoa física, aí tem obviamente o consignado, um carro chefe, em que pese ele ter passado por um momento de instabilidade, por aquela limitação governamental do reconhecimento facial junto com a Dataprev, estamos tracionados, é um banco forte nisso. Somos muito fortes, muito bem ranqueados nisso, somos líderes entre os privados, temos trabalhado muito fortemente. O que gosto de dizer: vem lá de trás esse trabalho, esse crescimento que colocamos hoje, contínuo, *step by step*, também serve para a carteira de crédito, que vem sendo montada desde 2023. Já entramos em 2024 de uma maneira diferente, junto com o plano de transformação. Essa é a grande continuidade. Fizemos uma reestruturação muito importante em toda a área de crédito, temos falado isso com os investidores, falado isso nas nossas conferências. Trabalhamos muito com *machine learning*, novos modelos, cientistas de dados, estatísticos. Fizemos uma grande



reestruturação que permite nos deixar hoje bastante tranquilos de dizer que o caminho que seguimos de crescimento é saudável, robusto e, mais do que isso, muito contundente para o futuro. Nos dá um alicerce muito forte para que nos próximos anos, notadamente 2026, continuemos muito fortes no crescimento. Ouvimos no passado recente que perdemos a principalidade de cliente, não vemos isso, o cliente sempre esteve aqui. Gosto sempre de usar uma metáfora, que "todo cliente tem um cheque disponível", uma hora você dá todo o talão, outra hora você dá três folhas, mas você está sempre dando o talão. Foi isso que fizemos ao passar aquele período importante pós pandemia, e retomando esses modelos, essas nossas características importantes, nossa fortaleza do crédito, voltamos com a principalidade, o cheque cada vez maior para o nosso cliente. Temos conseguido bons indicadores e bons índices de inadimplência. Obviamente, como todos brasileiros, também um banco brasileiro, acreditamos que na macroeconomia, o ciclo monetário tem que ser capaz de ser perfeito, para podermos trazer juros reais menores, o que é bom para toda a sociedade, é bom para o sistema financeiro, é bom para todo mundo que está querendo crescer, fazer seus sonhos, e aí teremos uma oportunidade ímpar de continuar crescendo e empilhando carteiras saudáveis no nosso banco, que é o nosso grande objetivo.

**Anderson Figo** - Perfeito. Sobre essa qualidade do crédito, gostaria de emendar uma pergunta, porque no setor financeiro, recentemente, nos últimos meses, principalmente por essa questão dos juros altos e outros fatores também, vimos algumas instituições financeiras de grande porte enfrentando um aumento da inadimplência, principalmente no setor agro. O crédito rural do Bradesco cresceu 25% a/a neste terceiro trimestre. Gostaria que você falasse um pouco sobre como é essa questão no Bradesco. Existe alguma inadimplência maior do setor agro? Existe alguma expectativa? Vocês estão mais seletivos no crédito concedido para esse segmento?

**Cassiano Ricardo Scarpelli** - Obrigado pela boa pergunta. Essa, sem dúvida, apareceu em várias conversas que tivemos com investidores. Quero deixar muito tranquilo você e toda a sua audiência, no Bradesco, a carteira do agro está super sob controle. Temos alguma variação no banco John Deere, que é natural, a sazonalidade, onde lá tem uma carteira específica para duas ou três culturas, mas muito bem resguardada, com garantias, com alienação fiduciária. Continuamos muito tranquilos, é uma volatilidade tradicional, pequena, aquele movimento que você vê na nossa inadimplência no indicador de pessoa física, basicamente vem de lá, um impacto de 0,20 ponto percentual. Estamos muito tranquilos com a nossa carteira de crédito, temos mapeado quem são os clientes que temos que conduzir, acompanhar, ajudar, porque não somos só um banco que cobra, também criamos soluções para o cliente ter continuidade, isso é um pouco da nossa história, viemos desse setor. Esse é um setor que o Bradesco sempre gostou muito. Nossa história, nosso nascimento no interior de São Paulo vem também com esse DNA de saber fazer agro e não é à toa que temos investido com escritórios, com uma área de negócio específica para isso, com engenheiros agrônomos, enfim, temos muito foco e muito saber nessa indústria. Continuamos também aqui otimistas moderados. Temos um apetite de risco moderado. Não vejo nenhuma inadimplência que tire nosso sono, ao contrário, temos uma estabilidade nesse segmento.



**Anderson Figo** - Perfeito. Sobre a margem financeira, a margem financeira total do Bradesco cresceu quase 17%, 16,9% a/a, e chegou perto de R\$ 19 bilhões, R\$ 18,7 bilhões. Esse desempenho foi através da expansão de 19% da margem com clientes, mas ao mesmo tempo houve uma queda de quase 73% na margem com o mercado. Gostaria que você falasse um pouco sobre essa discrepância e o que podemos esperar para os próximos trimestres. Existe mais espaço de crescimento para margem com clientes?

**Cassiano Ricardo Scarpelli** - A margem com clientes sim. A linha sempre mais difícil de orçar de todos os bancos é a margem com mercado. Ela é intrinsecamente ligada a variações, é bastante volátil, natural, seja na gestão do ALM (*Asset and Liability Management*, ou Gestão de Ativos e Passivos), seja na gestão de *trading*, nas mesas de clientes. Então, especificamente, começando pelo lado da margem de mercado, temos falado em um *soft guidance* de R\$ 1 bilhão para este ano de 2025. Fizemos um bom segundo trimestre, este trimestre ficou menor, tinha uma pressão maior no nosso ALM, que compensamos com algumas estratégias de *trading*, que é o dia a dia, junto com a mesa de clientes e de *flow*. Então, ficou no positivo. Alguns analistas até achavam que ela podia ser negativa, e acho que fizemos um bom trabalho. Em um ano de alta de juros, os bancos têm mais dificuldade de gerenciar a carteira, o descasamento de taxas pré e pós fixadas, e trabalhamos muito bem este ano para que a margem com mercado fosse positiva. Na margem com clientes, a margem de crédito, vamos chamar assim, é o nosso carro chefe. Atingimos um *spread* de 9%, voltamos para o patamar de 9%, que era importante na margem com clientes. Ela continua sendo o nosso carro chefe, importante, tem a ver com o que falamos agora na pergunta anterior, o crédito em si, a possibilidade de crescer, empilhamento de carteira, as linhas com mais garantias, fizemos um pouco dessa "aposta" de estar mais focado em linhas com mais garantias, linhas que obviamente têm um pouco menos de *spread*, mas que te dão um empilhamento mais saudável a médio prazo na carteira. Queremos continuar a crescer, acho que tem espaço, conforme o mercado naturalmente também melhora, e estou ávido para termos uma macro muito melhor em 2026, acho que temos notícias boas. Acho que em 2026 a margem com o mercado deve ser melhor do que foi este ano, mas a margem com clientes é o nosso carro chefe. Para darmos o próximo passo de qualidade, para ultrapassar o custo de capital, precisamos ser cada vez melhores na margem com clientes, seja no *mix* de *spread*, seja também do ponto de vista de volume, que é onde vamos crescer. Alguns analistas e o Banco Central já dizem que a carteira de crédito deve crescer entre 6% e 8% no ano que vem. Estamos no meio do processo orçamentário e queremos alcançar esses números, até um pouco mais, se for possível, dentro daquele conceito: é inegociável a qualidade dos ativos.

**Anderson Figo** - Perfeito. Vamos falar um pouco sobre seguros, que continuou crescendo em um patamar acelerado no Bradesco, um ritmo bastante forte, se não me engano, a rentabilidade acima de 20% do retorno sobre o patrimônio líquido. Queria que você falasse um pouco sobre o potencial desse segmento e se esse crescimento, que tem sido contínuo, se ele é sustentável, se vocês enxergam em algum momento que ele vai dar uma desacelerada.



**Cassiano Scarpelli** - Passamos por dois anos muito bons em seguros, dois anos ótimos. Se pegar o ano passado, o último trimestre foi excepcional. O próprio Ivan, presidente da Bradesco Seguros, comentou um pouco na nossa conferência neste trimestre, tivemos uma redução da sinistralidade em várias linhas, principalmente em saúde, então isso foi importante. Tem um desafio do grupo segurador com o descasamento de IGPM com o IPCA, isso é inerente às seguradoras como um todo, e com a previdência. O grupo segurador continua forte, robusto, está fazendo seus investimentos, está fazendo seus investimentos em tecnologia, está sendo importante essa parte de digitalização do grupo segurador. Isso tem nos ajudado muito no resultado total e naquilo que prevemos para o futuro. Ele continua crescendo sim, vamos balizar, estamos em processo orçamentário, não é natural dois, três anos de grandes crescimentos, mas acho que sim, continua crescendo, talvez em um patamar um pouco menor, mas é um grupo segurador, o maior da América Latina, que tem sua robustez e deve acompanhar o crescimento do banco. É isso que imagino.

**Anderson Figo** - Perfeito. Queria falar também sobre as despesas operacionais. Observamos no terceiro trimestre um aumento, tanto na comparação trimestral quanto na comparação anual. O índice de eficiência ficou próximo de 50%. Queria que você falasse um pouco se esse nível é confortável para vocês, se existe algum movimento para diminuir essas despesas no próximo trimestre ou no próximo exercício, em 2026, e qual seria esse movimento que vocês têm em mente para manter esse indicador de despesas operacionais um pouco mais sob controle.

**Cassiano Scarpelli** - Ótima pergunta, também foi uma das perguntas que os investidores nos fizeram bastante. No nosso plano de transformação, que começa em 2024 e vai até 2028, pelo menos a primeira grande parte dele, colocamos como um objetivo trazer nosso índice de eficiência para próximo de 40%. Acho que esse índice e essa proposta estão válidos, estão na mesa, continuamos. Sabíamos que ele ia sair de 48%, ia passar acima de 50% e depois cair, exatamente pelos investimentos que teríamos que fazer aqui, o *reskilling* de certas áreas, a internalização de pessoas em tecnologia, toda a parte de ciência de dados, a remontagem na área de dados, a montagem da área de crédito. Fizemos um trabalho muito importante de investimento. Esse é um lado da história. Quando você olha nossas despesas, as despesas de pessoal e administrativas cresceram 3,3% t/t, ou 5,5% a/a, que é mais ou menos a inflação. E tem aqui dentro, neste trimestre especificamente, o efeito do PLR (participação nos lucros e resultados), do acordo coletivo. Tirando o efeito de PLR, essa linha estaria rodando em 2,5%, 3%. Ela é controlável. Você olha o todo, está em 9,6%. É verdade. Lá dentro tem depreciação do investimento, tem algumas coisas importantes que ainda estamos trabalhando para reduzir, que são as despesas cíveis e trabalhistas, tem algo inerente ao projeto de transformação, e aí na despesa total aparece 9,6%. A linha vai ficar na banda superior do *guidance*, de 5% a 9%. E temos um banco consolidado, o Marcelo tem tentado mostrar isso, temos algumas empresas em momentos diferentes. Essa despesa de 9,6%, por exemplo, se eu não tivesse a Cielo e Elopar, ela já cairia para 8,4%, dentro do *guidance*. Há coisas para fazer? Sim, não temos dúvidas, mas ainda estamos naquele momento de investimentos e já estamos colhendo algo na produtividade, o índice está em 50%, mas ainda temos dois



anos para fazer, vamos chegar lá. Posso garantir que dentro do banco as despesas administrativas e de pessoas estão controladas. O próprio grupo segurador, que comentei, está fazendo seus investimentos. É natural, dadas as consolidações, que o grupo consolidado tenha um indicador maior, mas se eu fosse ver o número só do Banco Bradesco, estamos bem abaixo da inflação. Acho que é sempre pedir para as pessoas olharem para esses dois lados da moeda, apesar de ser o mesmo dinheiro, temos controles e desafios diferentes nas empresas que consolidamos. A Cielo na sua transformação, fazendo toda essa integração com a gente e com o Banco do Brasil. O grupo segurador no seu momento de investimentos. No conjunto da obra, está dentro do *guidance*, mas o banco está super assertivo, controle de despesa bem apertado, investimento no lugar certo.

**Anderson Figo** - Perfeito. Deixa eu aproveitar que você já citou o *guidance* e fazer uma pergunta sobre isso, porque vocês estão acima do *guidance* para 2025 em algumas linhas, carteira de crédito, receita de prestação de serviços, as operações de seguros e previdência e capitalização, margem financeira líquida não, mas está perto. Enfim, queria perguntar se vocês têm alguma expectativa de revisão desse *guidance* para 2025 e se afeta de alguma maneira o *guidance* para 2026, se existe já alguma coisa prevista para 2026.

**Cassiano Scarpelli** - Para 2026 afeta, porque ele põe pressão para 2026. Quando soltamos o *guidance* no começo de 2025, estávamos olhando mais ou menos o centro do *guidance*, por todo o trabalho do time, e parabéns para todo o quadro do Bradesco, conseguimos levar a maioria das linhas para a banda de cima do *guidance*. Vínhamos falando que dessa vez a convergência para o *guidance* é por cima e não de baixo para cima, dessa vez é de cima para baixo, o que é bom. Devemos ficar na banda de cima do *guidance* na maioria das linhas, inclusive na linha de despesa. O mercado hoje espera da gente é um lucro de R\$ 24 bilhões, R\$ 24,5 bilhões no final do ano, é isso que vemos nas previsões dos analistas. Começamos o ano olhando para R\$ 22 bilhões, R\$ 22,5 bilhões. Você até perguntou sobre a expectativa dos analistas, isso é parte do mercado, conhecemos e temos respeito por todos que fazem avaliação da gente. É exatamente isso, põe uma pressão positiva para que façamos um bom *guidance* para 2026. Acho que estamos montando bases muito importantes para um 2026 melhor. Como disse, muito perto do custo de capital em 2026 e vamos buscar um novo patamar, que é uma das perguntas também recorrente, de qual é o nível de ROE do Bradesco futuro. Enfim, põe uma pressão importante, positiva, para entregarmos isso. Acho que estamos empilhando carteira, estamos saudáveis, construindo um banco sólido, versátil, rápido, colocando todos os segmentos. O Principal está indo muito bem, o Prime, que vai ficar com a média renda, está indo bem. Nossa segmento "Empresas & Negócios", que é a PME, estável. Estamos fazendo a redução do custo de servir, que não abordamos aqui, mas podemos abordar que é o *footprint*. Isso também tem ajudado bastante.

**Anderson Figo** - Perfeito. Tem dois temas ainda que queria abordar, que são de bastante interesse dos nossos leitores. Quando anunciamos que ia falar com o Bradesco, vieram algumas perguntas relacionadas a isso. Primeiro, acho que é o principal interesse de investidor pessoa física, que é em relação a dividendos, política de remuneração ao acionista. Diante de crescimento de lucro,



diante dessa expectativa de atingir o *guidance*, existe alguma expectativa em relação ao pagamento ou eventualmente pagamentos extraordinários de dividendos? Qual é a política de remuneração ao acionista do Bradesco e se ela vai ser mantida para o próximo exercício?

**Cassiano Scarpelli** - Sim, a resposta é sim. Continuamos distribuindo todo o potencial de JCP nosso e vamos continuar fazendo isso neste ano e no próximo exercício, ao menos que tenha alguma mudança estrutural, governamental, que não antevemos. Sempre fomos um bom pagador de juros de capital próprio/dividendos e, tudo mais constante, vamos manter nossa política e vamos usar a total capacidade para distribuir, sim. Esse é o nosso desejo.

**Anderson Figo** - Perfeito. E o último tema que queria abordar, também sempre chegam dúvidas dos nossos leitores, é como o Bradesco enxerga o cenário atual de concorrência. Estamos vendo no mercado no Brasil que tem cada vez mais *fintechs*, as agências de crédito, as instituições de crédito estão cada vez mais reguladas também, cada vez mais aumenta a concorrência em diversas áreas dos serviços oferecidos pelos bancos. De que forma o Bradesco vê isso, vê com alguma preocupação? Como vocês acompanham esse desenvolvimento do mercado? Como esse tema é tratado aí dentro?

**Cassiano Scarpelli** - É tratado com todo o respeito com toda a concorrência que tivemos nos últimos 83 anos. Agora, obviamente, é uma concorrência não física, ela é digital, muda-se um pouco os atores e a forma, mas vamos lembrar, somos um banco digital com presença física. Mais de 90% das minhas operações são feitas nos canais digitais. Talvez a comunicação geral dos incumbentes, por ter tanta agência ainda, do ponto de vista físico, não parece que sejamos digitais, mas somos muito fortes no digital. Temos Gen AI (inteligência artificial gerativa) implantada, falamos via chat com o cliente, através da nossa BIA (Bradesco Inteligência Artificial), estamos muito fortes nessa briga. É uma concorrência, temos respeito por todos os *insurgents*, os bancos digitais ou *fintechs* que nasceram. Achamos que a competição tem que ser cada vez mais igualitária, com o tempo, quanto mais as regulações forem iguais para todo mundo, acho que é perfeito. Não temos nada a temer, estamos aqui há 83 anos, tivemos diversos de bancos estrangeiros, não estrangeiros, públicos, não públicos, assim como os outros incumbentes estão aqui. Gosto muito do modelo do consignado privado que foi implantado, ali claramente é uma competição igualitária, onde você coloca a melhor oferta para o cliente, ninguém discute se é tijolo, se é digital, é competição igualitária. Espero que encontremos um bom termo de competição igualitária em todos os níveis, para todo mundo competir, e que *fintechs* possam virar banco, até nesse momento não nasceu nenhum outro banco grande, incumbente, com todas as linhas de negócio. Espero que eles tenham sucesso, como nós queremos ter sucesso no nosso modelo digital, que já está em voga e que ganhemos também na narrativa. Somos bancos grandes, importantes, digitais, e o cliente pode ter certeza que os investimentos são focados no clientecentrismo. Isso não é um discurso, isso é um dogma, é um pilar importante do Bradesco, que queremos colocar o cliente no centro e entender toda essa população que atendemos nos 39 mil correspondentes bancários que temos espalhados pelo Brasil, nas nossas quatro



mil agências e pontos de atendimento de negócios, e isso não é demérito ou mérito de quem está ou não está no tijolo. Atendemos muito bem o alta renda, atendemos a média renda, pessoa física, nosso cliente de varejo, assim como no nosso banco de atacado. Estamos muito inseridos nisso. Gostamos da concorrência. A concorrência faz a gente não dormir, faz a gente pensar, acima de tudo, nos desafia, mas queremos que o mercado evolua com a concorrência igualitária, acho que isso é o mais importante, e que vença o que tiver a melhor proposta de valor para os clientes. Acho que essa é a nossa briga. Estamos muito fortes nisso, pode acreditar que estamos investindo muito na principalidade. O nosso lema “você primeiro” não é à toa.

**Anderson Figo** - Perfeito. Cassiano, queria agradecer o seu tempo, sua disponibilidade por ter vindo aqui e falado um pouco dos números que o Bradesco apresentou no terceiro trimestre, falado também sobre o que podemos esperar para os próximos trimestres, para o próximo exercício. Muito obrigado mais uma vez pela sua participação.

**Cassiano Scarpelli** - Eu que agradeço pelo convite. É sempre um prazer. Obrigado, Figo.

Assista a entrevista aqui: <https://einvestidor.estadao.com.br/videos/bradesco-banco-balanco-resultado-credito/>

**Banco Bradesco S.A.**