

Bradesco se protege de “adversidades” e vê receita como “principal alavanca”, diz Noronha

BRAZIL JOURNAL

Data de veiculação: 21/11/2025

Mesmo em meio à perspectiva de um 2026 complicado, Marcelo Noronha, CEO do Bradesco, diz que o banco continua focado em crescer – mais do que em cortar custos.

Mesmo em meio à perspectiva de um 2026 complicado, Marcelo Noronha, CEO do Bradesco, diz que o banco continua focado em crescer – mais do que em cortar custos. “Nossa principal alavanca é receita,” disse nesta entrevista durante o CEO Forum, que o Bradesco BBI promoveu em Nova York nesta semana. Ele acrescentou que essa expansão virá principalmente de segmentos e clientes “mais seguros”.

Depois de quase dois anos de *turnaround*, período em que o banco voltou a crescer com rentabilidade e inadimplência controlada, Noronha disse que o Bradesco está preparado para “enfrentar adversidades” e que o processo de reestruturação vai terminar em 2028, como planejado. O ROE está perto do custo de capital e, “em algum momento”, vai voltar ao patamar de 20%, “mas sem cometer loucuras e preservando a qualidade dos nossos ativos”, afirmou o executivo. “O Brasil é um país que pode oferecer ROE de 15% a 20%.”

Giuliana Napolitano - Estou aqui com Marcelo Noronha, CEO do Bradesco, e vamos falar sobre perspectivas para o mercado financeiro e também para o banco. Noronha, queria começar falando sobre o cenário para 2026. Deve ser um ano complicado, com volatilidade eleitoral e também alguns efeitos de desaceleração na economia. Como o Bradesco está se preparando para isso?

Marcelo de Araújo Noronha - Juliana, é um prazer estar aqui com vocês. Obrigado mais uma vez por conversarmos aqui em Nova York. Olha, primeiro, é natural que em ano eleitoral haja um pouco mais de volatilidade, em particular no segundo semestre. Temos uma perspectiva da área econômica de uma Selic em queda, chegando talvez a 12% no final de 2026, com a inflação mais controlada, ao redor de 3,7%, 3,8%. Mas talvez o Banco Central já veja em sua modelagem, em dezembro deste ano, olhando um horizonte um pouco mais longo, para o início de 2027, a inflação convergindo para 3,2%, 3,3%. Então, pode haver um pouco mais de volatilidade, mas acho que devemos olhar isso sob ângulos diferentes. Primeiro, o

Gabriel e outros diretores do Banco Central têm sido vocais no sentido de dizer que a inflação está convergindo, que ela converge no longo prazo. Agora, olho para as atividades e vejo um nível de desemprego baixo, carteira de crédito crescendo. O Brasil ainda tem uma atividade resiliente. Então, estamos muito seguros em relação às nossas modelagens, àquilo que escolhemos fazer de risco de crédito para este ano e para o próximo, com bons modelos, boa gestão de portfólio e uma perspectiva de crescimento em linhas que são mais seguras, com clientes mais seguros. É isso que estamos vendo. E vamos continuar nosso projeto de transformação, implementando tudo aquilo que nos propusemos a fazer, com etapas concluídas este ano, em dezembro. Também temos etapas a cumprir ao longo de 2026 e adiante. Devemos entregar todo o segmento Principal para o próximo ano, por exemplo. Essa é a nossa perspectiva. Estar com modelos cada vez melhores, com uma gestão de portfólio muito bem calibrada, para enfrentarmos qualquer tipo de adversidade. Acho que o Brasil pode até apresentar um cenário um pouco melhor do que o que se imagina. O Banco Central também falou esta semana, no evento que tivemos da Bradesco Asset, sobre essa transmissão da política monetária via os instrumentos de crédito, que seriam os mais naturais. Mas aqui há particularidades nos instrumentos de crédito, que naturalmente refletem mais em algumas modalidades do que em outras a política monetária proposta pelo próprio Banco Central. Isso traz algum desafio, mas acho que a inflação está convergindo. É isso que estamos olhando em todos os indicativos que temos pela área econômica em relação também a núcleos de inflação.

Giuliana Napolitano - Por que a perspectiva pode ser melhor para o ano que vem?

Marcelo de Araújo Noronha - Acho que, com essa resiliência econômica, talvez cresçamos um pouco mais, mas crescer com inflação controlada. Não faz sentido vermos um recrudescimento da inflação para o próximo ano. O fenômeno do nível baixo de desemprego é algo que observamos no Brasil e nos Estados Unidos. Acho que há um fenômeno social aqui, junto com os aspectos econômicos, além de outras particularidades que temos no Brasil.

Giuliana Napolitano - Perfeito. Falando agora sobre o Bradesco, vocês estão perto de completar dois anos de *turnaround*, e nesse período o Bradesco voltou a crescer, com rentabilidade, inadimplência controlada. A inflação subiu, acho que 70%, em

torno disso, neste ano. Então, queria saber o que falta para você considerar que esse *turnaround* foi concluído e o Bradesco poder voltar ao *business as usual*?

Marcelo de Araújo Noronha - Temos expectativas positivas em relação ao Brasil e ao setor. Quando olhamos para a queda da taxa de juros, ela também é um instrumento de fomento e de perspectiva para o mercado de capitais. Concluiremos nossa transformação em 2028. Esse horizonte não mudou. Estamos entregando *step by step*, continuamos nesse ritmo, para que aumentemos a competitividade do Bradesco no curto e no longo prazo. É isso que estamos vendo hoje. O banco está bem tracionado, mas bem tracionado naquilo que queremos, bem tracionado naquilo que nos dispomos a correr de risco, fazendo cada vez melhor. Pretendemos entregar experiências cada vez melhores para os nossos clientes em 2026 do que aquelas que entregamos até agora. Vem melhorando, mas vai melhorar ainda mais. Esse é o nosso horizonte.

Giuliana Napolitano - O ROE precisa passar de 20% para o *turnaround* ser concluído ou pelo menos passar o custo de capital?

Marcelo de Araújo Noronha - Não, acho que o diagnóstico aqui é o seguinte: depende do modelo de negócio de cada banco, não há discussão sobre isso, mas o fato é que o Brasil é um país que pode oferecer ROE entre 15% e 20%, dependendo do seu modelo, do seu posicionamento. Estamos muito próximos do custo de capital. No último trimestre mostramos isso. Em algum momento isso vai acontecer, mas dentro do nosso processo natural, sem cometer nenhuma loucura, preservando a qualidade dos nossos ativos e entregando resultados cada vez melhores trimestre a trimestre.

Giuliana Napolitano - Perfeito. Nesse último *call* de resultados, alguns analistas apontaram a linha de despesas do banco, dizendo que, daqui para frente, o retorno vai depender também de aumento de eficiência, de corte de custos e não só de crescimento. Como você enxerga isso?

Marcelo de Araújo Noronha - Juliana, a rigor, esse indicador de eficiência todo mundo busca sempre. Mas acho que não é só essa a explicação que temos para esse

quesito. Nossas linhas de despesas administrativa e de pessoal estão absolutamente controladas. Se você for na publicação completa, verá linhas administrativas com redução em função de tudo que temos feito ao longo de 2024 e 2025. O maior crescimento de despesa se deu por consolidação de balanço de empresas ligadas que estão investindo mais, estão com crescimento de despesas maior do que nós. Isso em primeiro lugar. Em segundo lugar, em linhas de outras despesas que pesaram um pouco mais. Mas nas nossas linhas recorrentes, sinceramente, estamos muito bem. Mesmo subindo o lucro e subindo a nossa despesa de PLR, o que é natural, dentro da despesa de pessoal, se você pegar as linhas de pessoal e administrativas combinadas, verá que crescemos menos do que a inflação, sabendo que o Brasil ainda é um país indexado, todo ano há acordo coletivo, todo ano há reajuste de aluguéis. Mesmo com isso, crescemos abaixo da variação de inflação no período. Se você pegar a despesa administrativa especificamente, verá crescimento até negativo. Estamos com despesas muito controladas, já entenderam exatamente isso aqui, todo o movimento que temos feito. Carteira bem controlada, indicador de inadimplência acima de 90 dias controlado, custo de crédito controlado e crescendo a grande maioria das receitas: margem financeira bruta, margem financeira líquida, receita de prestação de serviços em inúmeras linhas, o grupo segurador também nas suas diversas linhas. Acho que estamos fazendo o dever de casa e a principal alavancas é receita.

Giuliana Napolitano - Você até disse que, se tiver uma oportunidade para gastar R\$ 1 bilhão para ganhar R\$ 2 bilhões, você vai fazer.

Marcelo de Araújo Noronha - Naturalmente. A vida é dinâmica.

Giuliana Napolitano - Exato. Mas você não enxerga nenhum espaço para aumento de eficiência, para corte de custos, para racionalização?

Marcelo de Araújo Noronha - Claro que enxergamos. Estamos ganhando eficiência, estamos aumentando produtividade. Um indicador que dei para o mercado inteiro, que tenho conversado muito, muita gente tem me perguntado sobre isso, é o indicador de aumento de produtividade na nossa área de tecnologia, em novas aplicações internas, externas e assim sucessivamente, em mudança de sistemas legados. Considerando a base 100 em 2023, este ano de 2025 estamos entregando

300. Significa multiplicar por três essa capacidade, sem ter crescido a equipe em três ou investimentos em três. Quer dizer, investindo quase a mesma coisa, mas investindo um pouco mais, mas ganhando produtividade com o uso intensivo de GenAI, de *machine learning* e de ferramentas próprias para aplicação de GenAI, vimos nossa produtividade dar saltos impressionantes e veremos isso ainda mais para o ano de 2026.

Giuliana Napolitano - Perfeito. Olhando um prazo mais longo, três, quatro, cinco anos, como você vê o Bradesco se diferenciando dos principais concorrentes?

Marcelo de Araújo Noronha - Acho que o Bradesco segue no seu caminho do plano, entregando o aumento de competitividade, como falei, no curto e no longo prazo. A prova disso é a tração que temos em várias linhas de negócio, daquelas linhas que nos dispomos a correr risco. Estamos fazendo isso muito bem, mas vejo que ali, pelo ano de 2028, vamos olhar para frente e nos lançar em novos desafios para cinco anos à frente, com todo o grupo de liderança do banco, olhando novas ambições e crescendo ainda mais.

Giuliana Napolitano - Mas vocês já estão pensando nisso? Já estão fazendo o plano para o futuro?

Marcelo de Araújo Noronha - Não, isso é um novo momento lá na frente, quando tivermos entregue tudo que nos propusemos a fazer da nossa transformação. Sempre falei que não é um salto da noite para o dia, nem só lá no final de 2028, mas que era um plano durante esse período até 2028. Quando estivermos perto da conclusão, vamos olhar novamente para frente e olhar para um novo horizonte, com novas ambições. Ambições para cima, não para baixo.

Giuliana Napolitano - Perfeito. Falando um pouco mais de cenário para grandes empresas para o ano que vem. No *call* de resultados também, você mencionou alguma preocupação com o setor de varejo, porque é um setor muito sensível à demanda e juros. Há algum outro setor ou algumas empresas que preocupam para o ano que vem e podem motivar, de repente, provisões extras ou algum movimento do Bradesco?

Marcelo de Araújo Noronha - Houve uma pergunta sobre o setor, falei que, talvez naquele momento, fosse um setor mais sensível. Mas o fato é que não dá para generalizar, independentemente do setor. No nosso *pipeline*, Juliana, hoje não vemos dor de cabeça, a não ser coisas mais antigas que já se tinha, que são conhecidas. Não há problema para frente, há muita oportunidade. Crescemos bem no nosso *Investment Bank*. Há expectativa de continuar crescendo, ganhamos *share* no acumulado do ano, de janeiro a setembro, em renda fixa no mercado. Continuamos com a expectativa de continuar trabalhando muito bem com as grandes empresas, as médias e as pequenas empresas, onde temos uma tração muito forte, essas empresas até R\$ 300 milhões ano de faturamento, mas naturalmente escolhendo o *rating*, setores, modelo de risco de crédito, gestão de portfólio e modalidades que queremos operar.

Giuliana Napolitano - Perfeito. Estamos aqui no CEO Fórum em Nova York e justamente hoje saiu a notícia de liquidação do Banco Master. Qual deve ser o impacto para o mercado dessa liquidação do Banco Master na sua visão e para o FGC também?

Marcelo de Araújo Noronha - Juliana, não vejo impacto para o mercado no sentido de risco sistêmico. Até houve depoimentos de ex-dirigentes do Banco Central nesse sentido. Também não vejo, tanto que é um dia normal hoje no Brasil. Em relação ao FGC, temos de aguardar um pronunciamento oficial, porque há uma regulação do Banco Central, que é o regulador, regras do FGC, que foram aprovadas pelo Conselho Monetário Nacional, para que possamos saber qual é o tipo de impacto e quais são as soluções que a própria regulação dá para o FGC. Hoje não tenho nenhum elemento. Soube aqui em Nova York quando o dia amanheceu, mas vamos aguardar esses dados do FGC e do Banco Central. Lembrando que os bancos hoje no Brasil não têm nenhuma participação nem no conselho do FGC, nem na diretoria do FGC. Portanto, estamos longe, temos de efetivamente aguardar de uma maneira mais passiva por essas informações e para saber quais são os movimentos requeridos ali.

Giuliana Napolitano - Perfeito. Falando também da conferência aqui em Nova York que começou na terça-feira e vai até quarta-feira, reúne uma série de executivos de

empresas, investidores. Quais têm sido as discussões mais relevantes? O que você tem ouvido de interessante nos corredores?

Marcelo de Araújo Noronha - Juliana, reproto essa edição do CEO Fórum do Bradesco como uma das melhores que participei, e olha que participo há muitos anos, porque fui responsável também pelo banco de atacado. Este ano houve uma frequência sensacional, de muitos CEOs de diferentes empresas, diferentes setores, muito mais de 300 investidores de diferentes mercados, em particular dos Estados Unidos, mas de outros países também, de grandes fundos, participando ativamente conosco, clientes do private, uma turma mais jovem. Tivemos encontros aqui, mas para nós não começou só hoje e vai até amanhã. Começou na segunda-feira, quando tivemos várias reuniões com clientes, com investidores, almoços, jantares e assim sucessivamente. Os assuntos são os que já conhecemos: como está a atividade de cada uma das empresas, e novamente se confirma a resiliência das empresas brasileiras, de capital aberto principalmente. É isso que temos visto na conversa com diferentes atores de diferentes setores. Interessante ver. Muita conversa sobre perspectivas para 2026, sobre convergência de inflação e redução da taxa de juros, sobre o humor e o ânimo dos investidores internacionais para colocar dinheiro e, particularmente, em mercados emergentes, para apostar mais no Brasil. Estou vendo um grupo de empresários e executivos animados de uma forma geral. Não estou vendo ninguém com cenário nebuloso. O desafio que foi colocado, que comentei, pelo próprio Banco Central, é que ainda temos uma economia resiliente de fato. Este é um pouco do pano de fundo das conversas que temos tido, mas acho que não temos isso acontecendo somente por acaso divino, mas sim pela competência das empresas brasileiras de capital aberto, que em sua maioria e na média têm bons indicadores, com suas exceções que conhecemos, dependendo do setor em que atuam também.

Giuliana Napolitano - O investidor estrangeiro está disposto a voltar a colocar dinheiro no Brasil?

Marcelo de Araújo Noronha - Já está colocando. Em que dimensão, vamos olhar para quem tem mais apetite, menos apetite, em que setores, mas de fato, se tivermos um horizonte de queda de taxa de juros e eventualmente até mais rápida, se a inflação estiver comportada e tivermos uma volatilidade talvez menor nas

eleições, com boa perspectiva em relação à política fiscal, talvez tenhamos um retorno no nosso mercado de ações, que está meio paralisado há um bom tempo no Brasil. A expectativa para 2026, 2027 tende a ser mais positiva para o segundo semestre de 2026 e para o ano de 2027 também, nesse sentido, de ver o mercado de ações voltando aqui. Vamos ver se de fato conseguimos materializar isso.

Assista a entrevista aqui: <https://braziljournal.com/play/bradesco-se-protege-de-adversidades-e-ve-receita-como-principal-alavanca-diz-noronha/>