É melhor fazer ajuste fiscal no 1º ano, diz Noronha, do Bradesco

Brazil Journal
Data da Publicação: 19/11/2026

Acesse a notícia aqui



A prudência do Bradesco

Marcelo Noronha (Bradesco)

O objetivo do governo deveria ser "inflexionar a curva de crescimento da dívida pública" com um ajuste fiscal – e é melhor fazer isso no primeiro ano de mandato, disse Marcelo Noronha, CEO do Bradesco, no **Bradesco BBI CEO Forum** em Nova York.

Para Noronha, o ajuste precisa ser mais rigoroso que o previsto nas medidas já anunciadas pelo governo. Num painel no mesmo evento, o ministro Dario Durigan, da Fazenda, disse que essas medidas são só o primeiro passo e "haverá outras".

Falando sobre como o Bradesco se preparou para esse cenário mais complexo, Noronha disse que "a prudência é a maior das virtudes", que não dá para correr riscos desnecessários para crescer e que não quer "colher no curto prazo para devolver no longo".

Vídeo: Bottom Line - É melhor fazer ajuste fiscal no 1º ano, diz Noronha, do Bradesco

Participantes:

Marcelo Noronha (CEO do Bradesco)

Giuliana Napolitano (Brazil Journal)

Participe do nosso mailing de RI

Giuliana Napolitano: Estou aqui com Marcelo Noronha, CEO do Bradesco, no CEO Forum do Bradesco BBI, em Nova York. Noronha, obrigada pela entrevista. O ministro Dario Durigan falou, num painel aqui no evento, que as medidas de ajuste fiscal anunciadas pelo governo até agora são só um primeiro passo. Ele falou: "Haverá outras medidas". Considerando isso e o que o governo tem feito até agora, qual é a sua previsão de cenário econômico para o Brasil neste e nos próximos anos?

Marcelo Noronha: Em primeiro lugar, Giuliana, obrigado pelo convite e obrigado por vocês estarem aqui também. É a nossa 16ª edição do CEO Forum, com muito sucesso: apesar de todo esse problema no fluxo aéreo para os Estados Unidos no finalzinho da semana, na sexta-feira, tivemos e temos aqui casa lotada. Foram muito interessantes as conversas que tivemos aqui.

Veja, do ponto de vista macroeconômico, temos um cenário-base que a nossa área de Economia tem traçado e mostrado para nós, que é o seguinte: a expectativa de crescimento para 2027 é de um PIB com crescimento bem pequeno, de 0,4%; uma inflação um pouco mais pressionada, com o IPCA mais próximo de 5%, um pouquinho acima de 5%; e um câmbio um pouquinho mais pressionado também, acima de R$ 5,00. E eles enxergavam, vou dizer "enxergavam" porque tenho a impressão de que vamos viver cenários talvez um pouco distintos, a Selic caindo de 13,75% para 12,75% lá em dezembro de 2027.

Bom, temos aqui dois extremos, com o que vimos ultimamente. Primeiro, um cenário que pode ser mais pessimista, se não fizermos nada no Brasil; e um cenário que pode ser um pouco mais otimista. Ele depende de decisões, de vontade política, e aí, eminentemente, do Poder Executivo e do Poder Legislativo, para fazer o ajuste fiscal necessário e possível, porque também entendemos os aspectos políticos em relação a esse tipo de debate.

Então, primeiro, a Selic parou de cair no último Copom e ficou em 13,75%. O câmbio ontem fechou em R$ 5,77; hoje estava abrindo até um pouco mais desvalorizado, a R$ 5,80. Veja, se você fica com um câmbio nessa magnitude, com o Real desvalorizado dessa maneira, que também leva a pressão de subida da taxa de juros aqui dos Estados Unidos, o que acontece? Isso bate na inflação. E, se bater de fato na inflação brasileira, se isso ficar assim por muito tempo, entre três e quatro meses, o que vamos ver? Vamos ver, certamente, uma taxa de juros maior. Esse é um cenário.

O outro cenário é um cenário de ajuste fiscal, que acho que tem de ser mais rigoroso do que as primeiras medidas. Então, vi com felicidade essas palavras do Dario Durigan, ministro da Fazenda, de que outros ajustes virão. É importante para o Brasil, porque o que tem de ser feito é estabelecer um objetivo de inflexionar a curva de crescimento da dívida pública. E é melhor fazer agora, no primeiro ano, porque podemos ter reflexos extremamente positivos no segundo ano do próximo governo, no terceiro e no quarto, ou seja, estou falando de 2028, 2029 e 2030, com o Brasil crescendo mais.

Participe do nosso mailing de RI

E a combinação, e temos sempre falado disso, é uma combinação que tem de levar em consideração o seguinte: o Brasil tem potencial de crescer 2,5% do PIB? Tem. Temos de fazer quanto de primário, e temos um histórico de primário de quanto? Entre 1% e 1,5%. Perfeito. Então, qual é a outra variável que tem de estar na mesa? Uma taxa de juros real, que está ao redor de 8% hoje e que deve cair para 4%, até 4,5%. Mas temos de fazer esse ajuste fiscal para que possamos ver um cenário muito mais benigno, porque, para frente, você começa a ver o Brasil crescer, e isso ajuda inclusive no ajuste fiscal. Então, guardo isso como expectativa. Basicamente, todos nós, como executivos, empresários, a sociedade brasileira, temos de apoiar isso, para que vejamos um país crescendo muito mais do que esse 0,4% que está sendo apontado para o ano que vem.

Giuliana Napolitano: E, quando você faz o anúncio agora, você também calibra a expectativa. E a expectativa de alguma coisa rigorosa também ajuda no ajuste, ajuda os juros a caírem.

Marcelo Noronha: Exatamente.

Giuliana Napolitano: Agora, o Bradesco se preparou para um cenário mais difícil, você já falou isso várias vezes, por exemplo, crescendo o crédito em linhas com mais garantias, ficando um pouco mais conservador. Vocês estão em condição de ganhar mercado de concorrentes que talvez não estejam numa situação tão boa?

Marcelo Noronha: Naturalmente. Enxergamos a oportunidade, mas veja só: eu falei aqui, e venho falando isso já, com prudência. Prudência, dizem, é a maior das virtudes de uma pessoa. A maior de todas as virtudes é a prudência.

Então, num cenário como este, em que você tem um nível de crescimento como o que estamos observando, e parte desse cenário está dada, Giuliana: independentemente do candidato A ou do candidato B, ela está dada. O nível de comprometimento de renda das famílias está em quase 29%, que vai bater nesses 29%, como os dados do Banco Central vêm apontando, e taxa de juros muito alta. Porque, se estamos olhando para uma Selic de 13,75%, você tem que olhar também a curva longa, maior, e quanto as empresas estão pagando de encargos, aquelas que carregam dívida e que têm uma margem EBITDA mais comprimida. Então, de fato, temos um cenário mais desafiador. E não é para o Bradesco, é para todos os bancos no Brasil, para quem opera, mas também para as *assets*, os investidores, inclusive pessoa física. Quer dizer, o apetite a risco caiu; ele vem caindo e está menor ainda.

Então, temos que trabalhar com o pé no chão. Não acredito em crescimento alto para o ano que vem. Estou falando agora de média do sistema financeiro, porque ainda não temos *guidance* para dar. Nossos economistas apontam para um crescimento ao redor de 6% do

Participe do nosso mailing de RI

crédito total, um ou outro banco crescendo acima, um ou outro banco crescendo um pouco abaixo.

Agora, sempre há oportunidade. Estamos mais competitivos em alguns mercados, como temos falado. Primeiro, no mercado de veículos, onde queremos operar; no mercado de SMEs (pequenas e médias empresas), particularmente com colaterais, com garantias. Somos competitivos e continuamos sendo competitivos em consignado também. Então, são créditos mais garantidos, que podem, eventualmente, apresentar algum tipo de oportunidade. Mas, novamente, num momento como este, na nossa atividade, temos que ter, em primeiro lugar, prudência. É melhor não crescer carteira de crédito, se for o caso, reduzir a velocidade de receita e continuar investindo no *transformation*, para que ganhemos competitividade independentemente do cenário econômico, para ver e acreditar e também trabalhar a favor de um cenário positivo, mais para o final do ano e para 2028.

Giuliana Napolitano: Você falou do *transformation*, que é o plano de transformação que o Bradesco começou no início de 2024. Então, está mais ou menos no meio do caminho, porque era um plano para cinco anos. Olhando para frente, nesse cenário mais desafiador, o que o Bradesco vai entregar nessa metade que falta?

Marcelo Noronha: Olha, temos entregas importantes. Em primeiro lugar, posso citar para você que concluímos, por exemplo, o segmento Principal agora em dezembro. Falamos isso no balanço do início do ano e no último trimestre. Então, terminamos dezembro com mais de 800 mil clientes nesse segmento Principal, com 122 escritórios implementados pelo Brasil inteiro, e ele entra no *run the bank*. Pode abrir mais escritório? Pode, mas se quiser fechar um ou dois, também pode. Você entra numa dinâmica natural, entregando experiências cada vez melhores para os clientes. E, na pessoa jurídica, vamos ter algumas novidades também para frente, para o próximo ano.

Então, temos entregas importantes e continuamos crescendo os nossos investimentos em tecnologia, GenAI, para ir ao encontro dos clientes, Giuliana, e do aumento da nossa eficiência operacional também. É isso que queremos. Não estamos fazendo nada para simplesmente colher aqui no curto prazo e devolver no longo. Muito pelo contrário: a nossa visão é de longo prazo, de aumentar a competitividade do banco no longo prazo e melhorar efetivamente a nossa relação com todos os clientes, de todos os segmentos.

Giuliana Napolitano: E a ambição, não quero falar meta, mas a ambição, é o ROE de 20% quando chegar ao fim?

Marcelo Noronha: Esse aqui eu não respondo para você. Eu digo sempre que nós não prometemos, nós entregamos. Então, prefiro não fazer promessa e, com um cenário desse,

Participe do nosso mailing de RI

menos ainda. Mas o fato é o seguinte: olhando para frente, com o olhar de longo prazo, temos feito muita coisa boa; o banco tem dado passos importantes para frente.

Giuliana Napolitano: Agora, quais você vê como as alternativas para crescer receita? Porque crescer receita vai ser supercomplicado: a concorrência praticamente inviabiliza cobrar a conta-corrente; banco de investimento com menos ofertas, menos operações também. O que você vê de avenidas nesse momento?

Marcelo Noronha: Olha, vemos muitas avenidas. A própria carteira de crédito, vamos lá: olhando para o banco de atacado, temos muitas oportunidades ainda, de crescimento com clientes com bons *ratings* e *deals* específicos. O nosso NII (*net interest income*, ou margem financeira) com mercado apresentou um desempenho bem melhor do que o mercado esperava. Continuamos com expectativa positiva aqui. E também na evolução ainda maior da nossa relação com grandes empresas e com o *small business* também. E essa relação completa de negócios também vai nos alavancar, não simplesmente na carteira de crédito, mas em passivos e receitas de prestação de serviços.

Olhando para o pilar de *fees* (receita de prestação de serviços), temos um conglomerado superdiversificado, Giuliana. Veja: o Grupo Segurador vai de vento em popa, em suas diversas verticais. Temos uma *holding* de *payments* com cinco empresas, em sociedade com o Banco do Brasil, que vão todas bem e também são geradoras de *fees*, com níveis de risco de crédito diferentes entre elas, mas, no seu conjunto, a maior parte não tem nem risco de crédito. O nosso *investment banking* mostrou pujança, crescimento, tanto em DCM (*debt capital markets,* ou mercado de capitais de dívida) quanto em M&A (*mergers and acquisitions,* ou fusões e aquisições), e continuamos apostando nisso. As nossas corretoras: a Ágora apresentou um crescimento de 100% ano contra ano para pessoas físicas, e, do lado do *global markets* também temos crescimentos importantes, que são geradores de *fees*. Digo mais: o nosso consórcio, que é líder onde opera, tem crescido e vai crescer ainda mais. E o interessante de olhar para o consórcio é que ele é contracíclico: quando a taxa está alta, ele é muito mais demandado. Então, temos a oportunidade do consórcio também, sem falar da nossa *asset*, a BRAM (Bradesco Asset Management), que vem ganhando *market share* e gerando *fees* também. Então, há uma diversificação aqui para buscarmos receitas maiores também em 2027.

"Ah, mas, se houvesse um crescimento de crédito, seria muito maior." É claro: a linha de crédito é muito importante para os bancos incumbentes no Brasil. Agora, você não pode correr certos riscos.

E, além disso, temos o lado das despesas. Mostramos no último trimestre despesas supercontroladas, e a nossa expectativa é de manutenção, porque, se você for à nossa publicação completa, vai ver que várias despesas administrativas e operacionais têm crescimento negativo ano contra ano e trimestre contra trimestre, o que significa um ganho de eficiência em função do nosso *transformation*. Então, vamos continuar trabalhando. E, se for o

Participe do nosso mailing de RI

caso, se a economia estiver mais morna, vamos acelerar a nossa transformação. Então, não tem problema. Não perdemos o sono por conta disso; trabalhamos mais.

Giuliana Napolitano: Sobre o agronegócio, Noronha: vocês atendem esse segmento via banco de atacado e também via Banco John Deere, que vocês compraram. Existem ainda oportunidades nesse segmento, especialmente com o enfraquecimento, vamos dizer assim, do Banco do Brasil? Dá para emprestar mais para esse público de forma seletiva?

Marcelo Noronha: Eu não fico feliz com o enfraquecimento de nenhuma outra organização concorrente. Há um desafio lá para eles, que têm a maior carteira do Brasil, mas eu digo o seguinte: você tem culturas, ilhas de prosperidade. E, por incrível que pareça, nenhum deles gosta de taxa de juros alta. Acho que taxa de juros alta não é boa para ninguém no país: nem para as pessoas físicas, nem para os bancos, nem para as empresas. Agora, no momento em que o câmbio anda dessa maneira, ele é positivo para várias culturas que são exportadoras, para proteínas. Então, você pode até promover, durante algum tempo, alguma recuperação para quem tem efetivamente a condição de exportar e de aproveitar esse câmbio, com o Real mais desvalorizado.

Agora, existe algum processo de consolidação em uma região ou em outra, em uma cultura ou em outra, e temos feito bons negócios ainda. Então, acredito muito no *agribusiness* do Brasil. Acho que há um processo de recuperação, que é mais lento; passaram por uma crise, mas vão sair, porque o *agribusiness* brasileiro é altamente produtivo e competitivo. E veja: continua ganhando produtividade em relação a outros lugares do mundo. Então, vejo o *agribusiness* se recuperando nos próximos anos e muita oportunidade de se fazer negócios. É óbvio que, neste momento, há uma certa restrição maior por parte dos agentes econômicos. Não falo só de bancos, novamente, eu falo de bancos, com apetite a risco menor, mas de investidores institucionais e de investidores, inclusive pessoa física, em relação a papéis de risco de crédito do mercado de uma forma geral e também do agro. Agora, temos um agro pujante, oportunidade de negócios, e vamos ver o agro se recuperando e ganhando produtividade ao longo dos próximos anos.

Giuliana Napolitano: Perfeito. E você falou sobre o endividamento das famílias. É claro que uma queda da taxa de juros pode ajudar a resolver isso, mas leva um tempo. Qual é o cenário que você projeta para 2027 e 2028, e qual deve ser o impacto desse grande endividamento para o mercado financeiro em geral?

Marcelo Noronha: Veja, Giuliana, é inevitável. Se você pegar os dados do Banco Central, para não falar especificamente de banco A ou banco B, eles vêm mostrando, já há alguns meses, o crescimento da inadimplência, e inadimplência, eu falo daquilo que é *over* 90, os vencidos

Participe do nosso mailing de RI

acima de 90 dias, e o custo de crédito vem aumentando. É inevitável que passemos por isso. E não dá para você pensar que os incumbentes e alguns novos entrantes também não fazem parte do cenário macro. Estamos inseridos no Brasil; o Bradesco tem quase R$ 1,2 trilhão de carteira de crédito, então você não passa totalmente incólume. Temos uma carteira muito mais qualificada do que tínhamos algum tempo atrás; estamos com muito mais cuidado, mas o fato é o seguinte: estamos dentro da economia brasileira. Então, se ela cresce menos, nós crescemos menos. É inevitável, para todos, não só para nós. "Ah, tem um pouco mais de custo de crédito, de inadimplência?" Bate também: o vento que bate aqui bate ali.

Agora, isso não significa que não trabalhamos para fazer cada vez melhor e sair disso. E eu não falo nem do endividamento das famílias; eu falo do comprometimento de renda. Esse é o indicador mais complexo, e acho que precisamos de um tempo para recuperar isso. Isso não se recupera da noite para o dia. Então, é natural que vejamos um ciclo, e por isso acho que está contratado para 2027. É inevitável. Agora, a taxa de juros menor ajuda nessa saída, assim como a garantia de que há emprego. O desemprego está baixo, mas, eventualmente, se você tem uma economia desacelerando, ele pode subir. Então, a garantia de que voltamos a crescer também ajuda nesse tipo de redução ao longo do tempo. E, para ajudar as empresas, efetivamente, precisamos de taxas de juros muito menores.

Giuliana Napolitano: E o Bradesco fez um aumento de capital este ano. Isso resolveu a estrutura de capital do banco ou você espera novas operações para isso?

Marcelo Noronha: Olha, Giuliana, a rigor, nem precisávamos; tínhamos capital suficiente, capital principal, capital nível 1, Basileia. E tivemos dois movimentos aqui: o caso da Bradsaúde, muito bem-sucedido, que vai de vento em popa, pode olhar os comentários dos analistas, tudo que vem acontecendo no mercado e as perspectivas da Bradsaúde, e depois o aumento de capital, para aumentar o capital tangível da organização. Então, isso dá mais pujança; não é que precisasse, mas dá mais pujança. Ele pressiona o retorno sobre o patrimônio líquido, o ROE, mas, por outro lado, dá mais pujança, porque você aumenta o capital tangível. Então, o banco está preparado para enfrentar um cenário um pouco mais adverso, que vem por aí, e vamos trabalhar para fazer o melhor e procurar garimpar as oportunidades que vão aparecer pelo caminho.

Participe do nosso mailing de RI