

Bradesco (BBDC4) está prestes a receber R\$ 10 bilhões para crescer, mas não vai acelerar: “Não queremos voo de galinha”, diz CFO

Seu Dinheiro

Camille Lima

Data da Publicação: 21/09/2026

[Acesse a notícia aqui](#)

Em entrevista ao Seu Dinheiro, Cassiano Scarpelli fala sobre os R\$ 10 bilhões de capital, a disputa pela alta renda, IA e os próximos passos do banco

O Bradesco (BBDC4) está prestes a receber R\$ 10 bilhões em capital novo, vem entregando resultados crescentes e vê espaço para avançar em áreas como crédito, empresas e alta renda. Em tese, seria o momento de tirar o pé do freio e fazer o que o mercado há algum tempo espera: voltar a crescer acima da concorrência. Mas, dentro do banco de Osasco, a ordem, ao menos por enquanto, é outra: crescer, sim, mas sem atropelar a rentabilidade nem repetir os erros do passado.

“Não vamos sair acelerando apenas para ganhar mercado”, afirmou Cassiano Scarpelli, diretor financeiro (CFO) do Bradesco, em entrevista exclusiva ao Seu Dinheiro.

Raio-X da empresa:

Lucro líquido do 2T26: R\$ 7,050 bilhões (+16,2% a/a)

Rentabilidade (ROE) do 2T26: 16% (+1,4 p.p. a/a)

Carteira de crédito ampliada do 2T26: R\$ 1,137 trilhão (+11,6% a/a)

Performance de BBDC4 em 2026: +2,69%

Valor de mercado: R\$ 189,44 bilhões

A lógica por trás da cautela do Bradesco é evitar uma expansão que melhore os números no curto prazo, mas deixe uma conta mais pesada para pagar adiante. “Não queremos ‘voo de galinha’, subir e cair logo à frente. Queremos ser serenos”, resume o executivo.

Desde o anúncio do plano de transformação, em 2024, o Bradesco tem seguido o lema “step by step”. O problema é que o cenário encontrado pelo banco foi bem diferente do esperado.

A instituição projetava chegar a 2026 com juros mais baixos, condições melhores para o crédito e uma combinação mais favorável entre política fiscal e monetária.

Em vez disso, os juros permaneceram elevados por mais tempo, enquanto o crédito ficou sob pressão, e a inadimplência aumentou no sistema financeiro.



“Nenhum banco gosta de juro alto, porque isso gera mais inadimplência do que, na verdade, gera ciclo de crédito”, disse Scarpelli.

Foi nesse terreno que o Bradesco traçou o plano para os próximos passos do banco: redesenhar o relacionamento com os clientes, reposicionar segmentos como Prime e Principal, ampliar o uso de inteligência artificial (IA) e, ao mesmo tempo, desenvolver critérios mais rígidos para a concessão de crédito.

Bradesco (BBDC4) ganha R\$ 10 bilhões para continuar a transformação

O Bradesco está prestes a receber um novo voto de confiança monetário nesse processo de turnaround. As controladoras do banco se comprometeram com um aumento de capital de até R\$ 10 bilhões, que deve ser concluído até o fim deste mês.

O dinheiro não está destinado a um projeto específico, e também não representa, por si só, uma gigantesca mudança na estrutura de capital de um banco do tamanho do Bradesco.

“Isso vale muito para nós pela confiança no plano”, afirmou. “O dinheiro em si não muda radicalmente nossa vida dentro de um patrimônio de quase R\$ 190 bilhões, mas nos dá tranquilidade para continuar investindo em tecnologia.”

Há, porém, um outro lado dessa equação. Mais capital também significa uma cobrança maior sobre a rentabilidade: os negócios precisam gerar retorno suficiente para superar o custo desse capital.

“Ele traz rentabilidade acima do custo de capital quando entra no ciclo comercial. Por outro lado, traz o desafio de melhorar a rentabilidade para que o nosso ROE [retorno sobre o patrimônio líquido] supere o aumento de capital”, disse o CFO.

O que há por trás da transformação do Bradesco

A disciplina ajuda a explicar por que o banco manteve investimentos pesados em tecnologia mesmo com um cenário macroeconômico menos favorável que o esperado.

Scarpelli recorre a uma imagem para explicar a dimensão do trabalho: o Bradesco é como um iceberg. O cliente enxerga a ponta — o aplicativo, a inteligência artificial Bia ou uma nova funcionalidade —, mas existe uma estrutura muito maior escondida abaixo da superfície.



Essa camada inclui arquitetura de sistemas, infraestrutura, processamento, segurança cibernética, dados e novas plataformas digitais.

A aposta é que essa infraestrutura sirva para duas coisas ao mesmo tempo: melhorar a experiência do cliente e tornar a operação mais eficiente.

Essa mesma lógica está chegando ao aplicativo para pessoa física. O Bradesco trabalha em uma nova plataforma de mobile banking, mais conversacional e integrada à Bia, com lançamento previsto para o fim deste ano.

A mudança também passa pela rede física. As agências vêm sendo redimensionadas e transformadas em pontos de relacionamento, enquanto o banco tenta calibrar seu footprint de acordo com diferentes cidades e perfis de clientes.

Ao mesmo tempo, o Bradesco está praticamente concluindo a migração dos clientes de baixa renda — de zero a R\$ 8 mil — para as plataformas digitais. A expectativa é chegar a cerca de 40 milhões de clientes nesse universo entre outubro e novembro.

Os planos do Bradesco para a Bia: vem aí um novo “gerente agêntico”?

É na inteligência artificial que talvez esteja uma das mudanças mais profundas na estratégia do Bradesco.

A Bia já responde a cerca de 90% dos pedidos feitos no chat online, sobretudo no negócio digital massificado, voltado à baixa renda. Hoje, além de atender solicitações, a ferramenta já executa operações como Pix e pagamentos e começa a recomendar caminhos para o cliente.

O próximo passo é fazer com que a Bia deixe de apenas reagir às demandas e passe a antecipar necessidades.

“A Bia vai ser tudo o que você está imaginando. É o nosso carro-chefe de inteligência artificial”, disse Scarpelli.

A ambição para o longo prazo é que a ferramenta consiga conduzir processos de ponta a ponta e, em determinados segmentos, funcione como uma espécie de “gerente agêntico”.



Em vez de simplesmente responder quando o cliente pergunta sobre um produto, a IA poderia identificar o momento adequado para sugerir crédito, investimento ou outra solução.

Isso não significa, porém, o fim do atendimento humano. A estratégia do Bradesco é combinar os dois modelos, já que o contato presencial ainda tem peso para os brasileiros, especialmente entre os clientes de maior renda, segundo Scarpelli.

Bradesco se prepara para o “rouba monte” da alta renda

Enquanto o negócio massificado migra para o digital, o Bradesco tenta ganhar espaço justamente onde a disputa é mais acirrada: entre os clientes de média e alta renda.

O Principal, lançado há cerca de dois anos, caminha para encerrar 2026 com os 800 mil a 900 mil clientes previstos inicialmente.

O modelo, que atende clientes com renda superior a R\$ 25 mil, aposta em escritórios físicos voltados ao relacionamento, em vez das agências tradicionais com caixa eletrônico e porta giratória, e vem apresentando crescimento de receita e penetração, segundo Scarpelli.

Até agora, o Bradesco concentrou os esforços do Principal principalmente em “promover” a própria base, levando clientes para o segmento mais premium. Agora, a próxima etapa é buscar espaço fora de casa.

O executivo define a disputa por esse público como um “jogo de rouba monte”. Afinal, não surgem milhões de novos clientes de alta renda todos os anos. Para crescer, os bancos precisam conquistar pessoas que já têm relacionamento com outra instituição.

Com o Principal revisado, o próximo passo do Bradesco é voltar a atenção para o Prime, voltado para clientes com renda entre R\$ 8 mil e R\$ 25 mil.

O segmento ficou em segundo plano durante a reorganização das demais camadas do banco, mas deve ganhar atenção no segundo semestre e ao longo de 2027, conta o executivo.

A proposta passa por atendimento dedicado, integração com WhatsApp, maior presença da Bia, gamificação e cartões.



“Não vamos comprar mercado, mas trabalhar em cima do nosso *fair share* e da nossa capacidade de encantamento.”

Crédito: espaço existe, mas inadimplência segue no radar

Do lado do crédito, o Bradesco vem ajustando seus critérios desde o ano passado, testando diferentes grupos de clientes e modelos de concessão. O objetivo é aumentar a capacidade de antecipar problemas e agir antes que a inadimplência apareça.

Ainda assim, a qualidade dos ativos continua sob pressão. O executivo cita problemas no crédito rural, no crédito pessoal e em operações ligadas ao FGO (Fundo Garantidor de Operações) e ao FGI (Fundo Garantidor para Investimentos), devido à carência dessas modalidades com garantias públicas. No cartão de crédito, a inadimplência da baixa renda melhorou, mas a média renda continua pressionada.

Para os próximos meses, Scarpelli não espera uma deterioração da inadimplência fora do previsto, embora reconheça que alguns indicadores podem subir e pressionar as provisões, o colchão que os bancos formam para absorver eventuais calotes.

“Não acho que seja uma hecatombe, mas vivemos uma pressão de PDD [provisões contra perdas no crédito] que todos os bancos sentem”, afirmou.

Segundo ele, o Bradesco vem conseguindo absorver essa pressão sem perder o ritmo de crescimento. “Estamos acelerando o que podemos dentro do que falamos”, disse.

Juros, fiscal e um Brasil que precisa de “cinco anos bons”

No fim das contas, a velocidade dessa retomada também dependerá de uma variável que o Bradesco não controla: o ambiente macroeconômico.

Para o CFO, a combinação entre política fiscal e monetária é determinante para o ambiente de negócios, e um juro real próximo de 10% é excessivamente elevado para a economia.

Scarpelli espera que o próximo governo dê maior clareza às contas públicas nos primeiros 90 dias de mandato, ajudando a reduzir as incertezas e a dar mais visibilidade ao mercado local. “O país precisa de cinco anos bons”, disse.



Se os juros permanecerem elevados, o custo do crédito aumenta, a demanda perde força e a inadimplência tende a pressionar os resultados. Se o ambiente melhorar, por outro lado, o banco quer estar pronto para capturar a retomada.

É por isso que o aumento de capital, os investimentos em tecnologia e a reorganização dos negócios fazem parte da mesma estratégia: preparar o banco para crescer quando houver espaço, sem precisar correr atrás do mercado a qualquer custo.

Ao mesmo tempo, o Bradesco também busca ampliar receitas menos dependentes da concessão de crédito, menos sujeitas às intempéries das incertezas macro.

A instituição também abriu uma mesa de energia na tesouraria e busca ampliar as receitas de serviços, além de ganhar espaço em Cash Management, área que reúne soluções integradas para a gestão de caixa das empresas e na qual o banco reconhece estar atrás dos concorrentes.

“Estamos preparados para um macro bom, mas sabemos navegar no macro ruim”, diz o CFO.