

A photograph of a young man and woman smiling and embracing. The image is framed by a circular graphic with dashed lines and is set against a background of red and orange light waves and particle effects.

# Resultados Plano Estratégico

# 4T23



# desempenho operacional

**R\$ 4,3 bi**

**4T23** Reforço de PDD (R\$ 1,4 bi)

ROAE acumulado: 10,0%

lucro líquido recorrente

**R\$ 2,9 bi**

2023

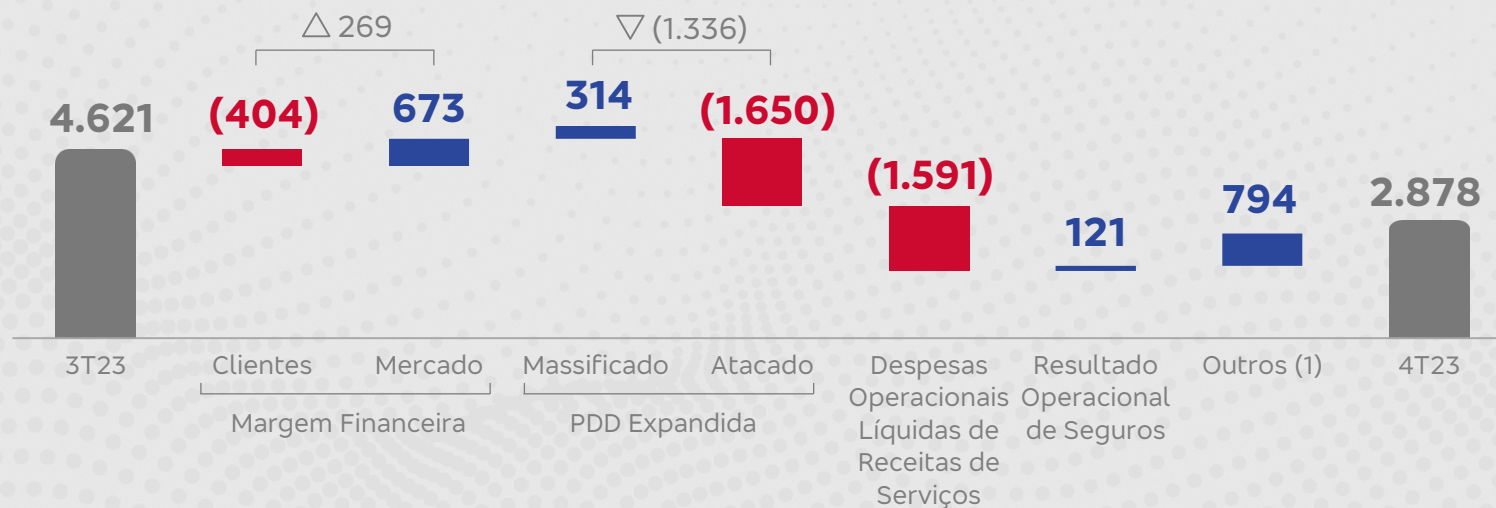
**R\$ 16,3 bi**

▽ 37,7%  
4T23 vs. 3T23 (t/t)

△ 80,4%  
4T23 vs. 4T22 (a/a)

▽ 21,2%  
2023 vs. 2022 (23/22)

lucro líquido recorrente (R\$ milhões)



(1) Despesas Tributárias, Resultados da Participação em Coligadas, Resultado Não Operacional, IR/CS e Participação Minoritária.



PDD do atacado reforçada em casos pontuais



Redução da PDD no massificado



Crédito acelera em PF e MPME



Recuperação da margem com mercado



NPL total cai 50 bps



ROAE de seguros de 24,8%



Despesas operacionais dentro do *guidance*



Eventos não recorrentes de R\$ 1.175 mi

- Provisão para Reestruturação | R\$ 570 mi
- Passivos Contingentes | R\$ 547 mi



# carteira de crédito



## peças físicas

▲ 1,3 % t/t    ▲ 1,2 % a/a



## peças jurídicas

MPME ▲ 1,5 % t/t    ▼ 4,8 % a/a

grandes empresas ▼ 2,1 % t/t    ▼ 3,0 % a/a

total ▼ 0,9 % t/t    ▼ 3,6 % a/a



## produção média diária

carteira livre\* (2S23 x 1S23)

Total ▲ 10 %

PF ▲ 22 %    PJ ▲ 7 %

# R\$ 877,3 bi

4T23 estável no trimestre ▼ 1,6 % a/a

\*não inclui cartões

# despesa com PDD expandida & indicadores de crédito

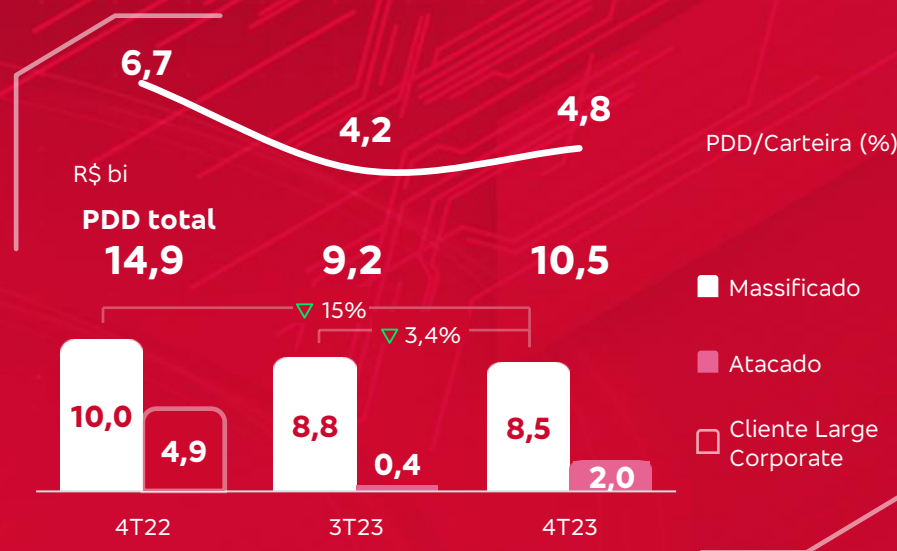


## R\$ 10,5 bi

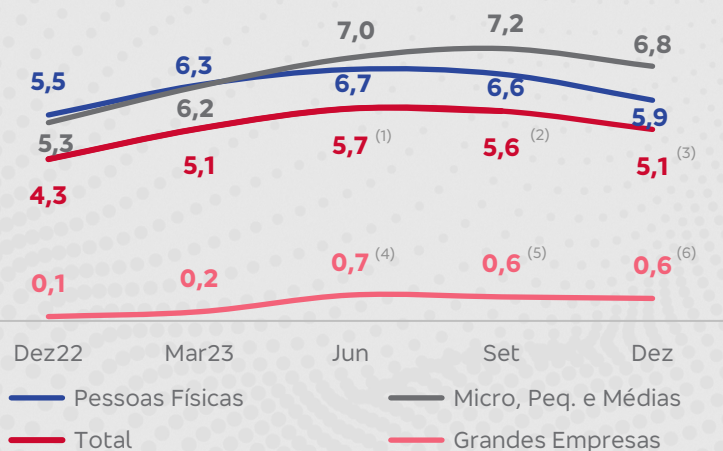
4T23  $\Delta$  14,5% t/t  $\nabla$  29,3% a/a

## R\$ 39,5 bi

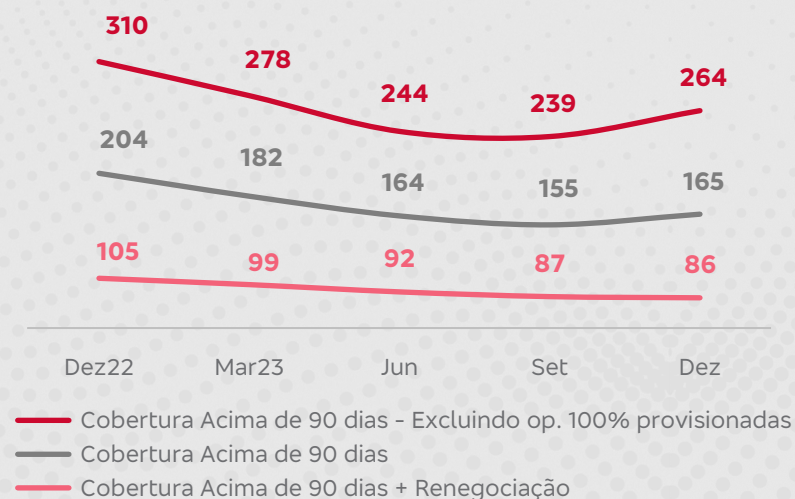
2023  $\Delta$  22,4% 23/22



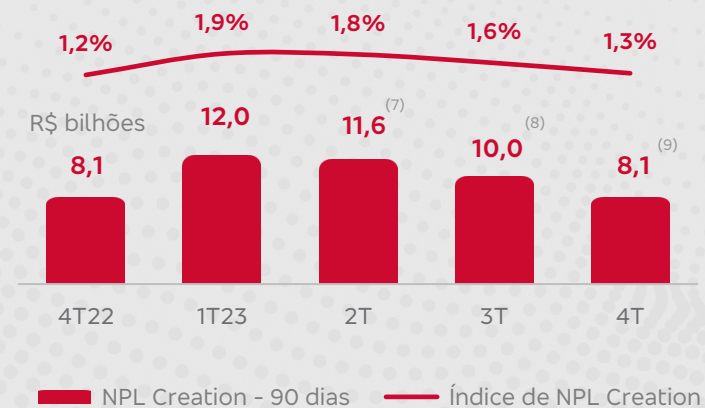
### Inadimplência acima de 90 dias - %



### Índices de Cobertura - %



### NPL Creation



Considerando cliente large corporate 100% provisionado: (1) 5,9%, (2) 6,1%, (3) 5,2%, (4) 1,9%, (5) 3,2%, (6) 1,1%, (7) R\$ 13,0 bi, (8) R\$ 11,7 bi e (9) R\$ 8,6 bi.





# margem financeira

**R\$ 16,1 bi**

4T23  $\triangle$  1,7% t/t  $\nabla$  3,3% a/a

**R\$ 65,2 bi**

2023  $\nabla$  1,8% 23/22



margem com  
clientes

spread **8,8%** (4T23)

4T23

**R\$ 15,4 bi**

$\nabla$  2,6% t/t

2023

**R\$ 64,9 bi**

$\nabla$  4,3% 23/22



margem com  
mercado

4T23

**R\$ 0,7 bi**

$\triangle$  R\$ 0,7 bi t/t

2023

**R\$ 0,3 bi**

$\triangle$  R\$ 1,7 bi 23/22

Sensibilidade a Juros –  $\Delta$  NII  
12 meses (-100 bps) | 4T23

**R\$ 1,3 bi**



# receitas de prestação de serviços

**R\$ 9,0 bi**

4T23 ▾ 0,9% t/t ▾ 2,4% a/a

**R\$ 35,6 bi**

2023 ▾ 0,1% 23/22



operações de crédito

R\$ 0,6 bi ▲ 11,0% t/t ▾ 2,0% a/a ▾ 17,6% 23/22



rendas de cartão

R\$ 3,8 bi ▲ 3,4% t/t ▾ 0,4% a/a ▲ 5,2% 23/22



administração de consórcios

R\$ 0,6 bi ▲ 3,2% t/t ▲ 2,7% a/a ▲ 1,8% 23/22



conta corrente

R\$ 1,7 bi ▾ 3,9% t/t ▾ 12,9% a/a ▾ 8,8% 23/22



mercado de capitais / assessoria financeira

R\$ 0,3 bi ▾ 42,0% t/t ▾ 10,6% a/a ▲ 18,3% 23/22





# despesas operacionais

## R\$ 14,9 bi

4T23  $\Delta$  11,2% t/t  $\Delta$  10,7% a/a

## R\$ 54,2 bi

2023  $\Delta$  10,4% 23/22



**7%** Impacto dos reajustes bancários (2023/2022)  
2023 **4,58%** 2022 **8% e 10%**



**4,62%** IPCA  
12 meses



### peçoal

## R\$ 6,5 bi

$\Delta$  5,0% t/t

$\Delta$  9,2% a/a

$\Delta$  6,4% 23/22



### administrativas

## R\$ 6,0 bi

$\Delta$  5,7% t/t

$\nabla$  1,4% a/a

$\Delta$  2,5% 23/22

### pontos de atendimento<sup>1</sup>



**(542)**  
em 12 meses

7,4 mil dez23 7,9 mil dez22

### funcionários



**(2,2 mil)**  
em 12 meses

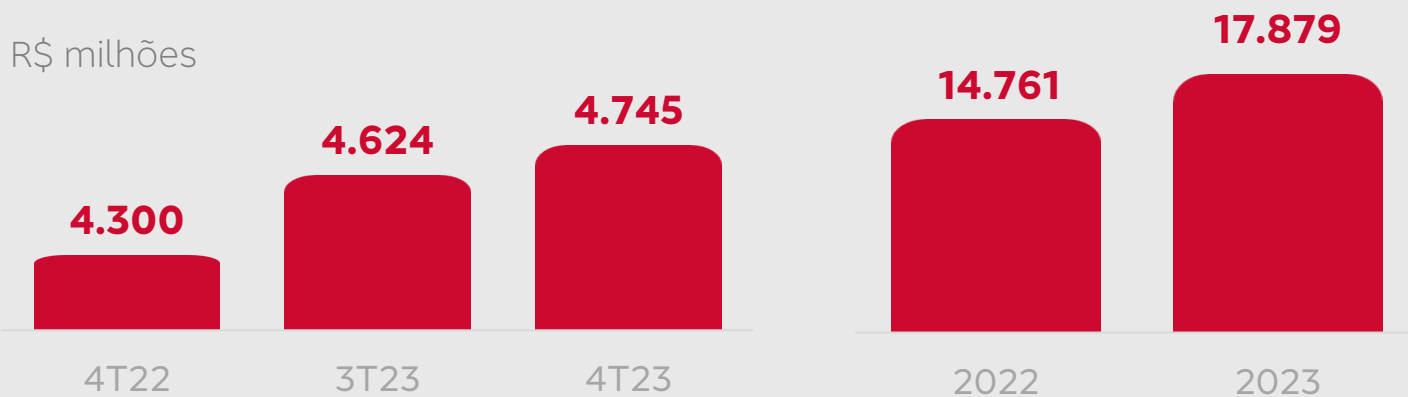
86,2 mil dez23 88,4 mil dez22



# seguros, previdência & capitalização

## Resultado das Operações de Seguros

R\$ milhões



△ 2,6% t/t  
△ 10,3% a/a  
△ 21,1% 23/22

### faturamento

4T23

**R\$ 28 bi**

▽ 0,6% t/t   △ 14,3% a/a

2023

**R\$ 106,6 bi**

△ 11,8% 23/22

### lucro líquido

ROAE trimestral **24,8%**

4T23

**R\$ 2,5 bi**

△ 5,6% t/t   △ 31,4% a/a

2023

**R\$ 8,9 bi**

△ 32,2% 23/22





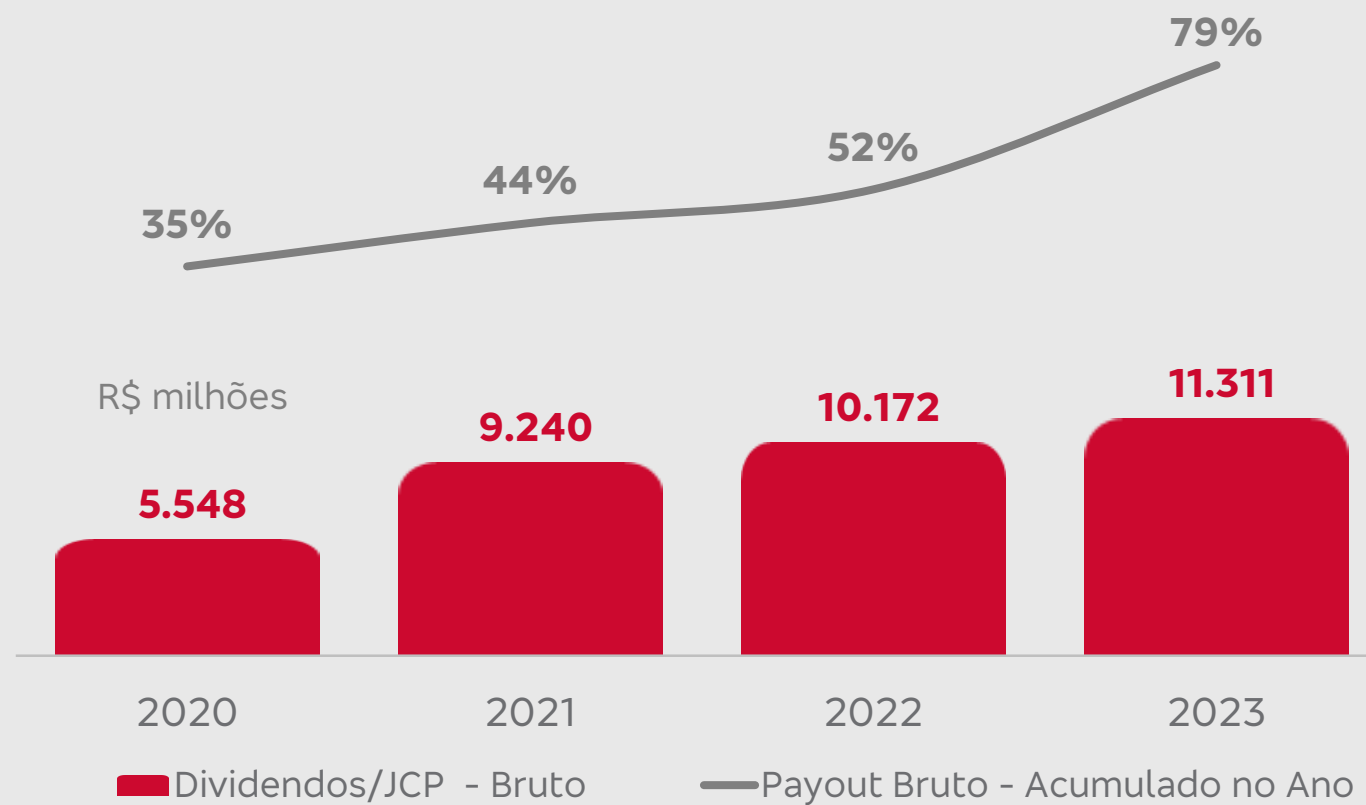
# basileia & JCP/dividendos

Índice de Basileia Nível I

 **81 bps**

no ano

**12,4 %** > **13,2%**  
4T22      4T23



# guidance 2024



	2023	2024
	Esperado	Esperado
Carteira de Crédito Expandida	1% a 5%	7% a 11%
Margem Financeira Total	2% a 6%	3% a 7%
Receitas de Prestação de Serviços	2% a 6%	2% a 6%
Despesas Operacionais (Pessoal + Administrativas + Outras)	7% a 11%	5% a 9% <sup>(1)</sup>
Resultado das Operações de Seguros, Previdência e Capitalização	21% a 25%	4% a 8%
PDD Expandida - R\$ bilhões	R\$ 36,5 a R\$ 39,5	R\$ 35 a R\$ 39

(1) Despesas administrativas e de pessoal crescem em linha com a inflação.



# Plano Estratégico





Renovamos a **visão estratégica do Bradesco** a partir de uma abordagem robusta, porém acelerada

## Diagnóstico

Utilizamos diversas **pesquisas e dados de mercado e do Bradesco** para detalhamento das oportunidades

Foram envolvidos **diversos especialistas**, de várias partes do mundo, reconhecidos no mercado bancário

## Plano

Construímos um **plano pragmático**, composto por diversas frentes de trabalho

**Iniciativas já estão em curso** e outras estão sendo detalhadas por negócio e frente de trabalho

## Execução

Identificamos **oportunidades de curto prazo** e já estamos trabalhando para capturá-las

**Nova Estrutura Organizacional** responsável pela execução do Plano Estratégico

Lançamento de **estrutura de transformação** com liderança dedicada





## Realizamos um **diagnóstico** das **fortalezas e oportunidades**, apoiados por diversos especialistas no Brasil e no mundo

**Mercado bancário brasileiro** é um dos mais **rentáveis e resilientes**, e com ROE dentre os mais altos do mundo. Bradesco não está limitado em oportunidades de crescimento e rentabilidade, dado o nosso foco e capilaridade no Brasil

Mercado representou **R\$ 1,3 trilhão em receitas pós risco** em 2023, sendo aproximadamente **30-40% do valor** concentrado no **Varejo PF**, cujo principal desafio é o custo de servir, para todo o mercado

**SMEs** representam cerca de 15% das receitas totais do mercado brasileiro e devem **dobrar de valor em 5 anos**. Bradesco mantém **posição de liderança** com **1,7MM de clientes** e maior **carteira de crédito com ~R\$100 Bi**, com segmentação atual do Bradesco, e carteira R\$148 Bi de acordo com a segmentação do Banco Central

Bradesco possui uma das maiores quantidades de clientes **Afluentes** (1,7MM), mas com oportunidade de evoluir **proposta de valor** para aumentar **share of wallet**

**Crédito** é âncora de principalidade e **desafio para as fintechs, que somadas representam menos de 3% de market share**. Bradesco tem capacidade para aumentar o **uso intensivo de dados** do Grupo e adotar metodologias **modernas de modelagem** (p.ex. GenAI e *Machine Learning*)

**Estrutura organizacional do Bradesco** é complexa, com excesso de *layers* e *span* desbalanceado, o que  **aumenta o tempo da tomada de decisão e dificulta orientação ao cliente**

Investimento do Bradesco em **tecnologia** está em linha com o mercado, e com oportunidade de **acelerar a transformação tecnológica** por meio de **plataformas modulares**, aceleração da **migração para cloud**, e aumento da **capacidade de desenvolvimento** com **internalização de profissionais**

Bradesco possui **grandes fortalezas**, como base de clientes superior a 71MM, marca sólida, qualidade no atendimento e amplitude de atuação (negócios, geografias e segmentos). Além de ser **líder de mercado em segmentos e modalidades** com market share variando entre 14-16%





Reafirmamos nossa ambição de ser um Banco **completo, rentável e preparado** para competir no curto e longo prazo

## Nossas ambições



Banco físico **com custo adequado e focado nos clientes de maior retorno**



Banco Digital eficiente com **experiência humanizada e IA**



**Eficiência operacional** que garanta competitividade e retorno



Captura de maior *share of wallet* nos principais segmentos



Nova **experiência do cliente em primeiro lugar**



**Cultura de transformadores**



**Time to Market** mais efetivo

Retorno e Lucratividade Crescentes

### Líder ou Top 3

Todos os principais segmentos de cliente



**PF em todas as rendas**



**PJ de todos os portes**

**15%-19%**

(Atual ~14%)

**Market Share**  
(carteira de crédito)

**2,0-2,5MM**

(Atual 1,7MM)

**Clientes SME**

**Melhora em torno de 8 p.p.**

(Atual 48%)

**Índice de Eficiência Operacional**



## Construiremos sobre nossas **fortalezas** para acelerar o crescimento de resultados

**71MM** clientes

**Líder em SMEs**  
Top 2 em Corporate e Middle

**Top 2 Private Banking do Brasil**  
R\$ 450 Bi em AuM (Anbima)

**Top 2 no mercado Afluente**  
1,7 MM de clientes

**Ampla base de clientes no Varejo PF**  
60 MM de clientes

**Maior correspondente bancário do Brasil**  
Mais de 38 mil pontos Bradesco Expresso

**Completude de ofertas com Ligadas de Payments**  
Empresas capitalizadas e TPV total de **+ R\$1,2 Trilhão**



**Líder e maior grupo segurador na América Latina**  
+R\$ 100 bi faturamento em 2023

**Primeiro banco a utilizar IA no dia a dia do cliente**, incluindo transações financeiras

**Top of mind para 18% dos brasileiros**

**Atendimento humanizado**  
É o atributo mais valorizado pelos clientes

**Funcionários altamente engajados e com alto senso de pertencimento**

**Marca sólida com representatividade em todos os níveis sociais e geográficos**



Focaremos em uma **agenda estratégica** que acelera iniciativas já comunicadas e introduz novas







Ajustamos a **estrutura organizacional** para alinhá-la a nova estratégia e **evoluiremos o modelo de gestão** de pessoas e cultura

## *Run the bank*

- Unidades de negócio verticalizadas
- Ganho de eficiência e rentabilidade
- Agenda de continuidade e foco no resultado
- Liderança e competitividade em Seguros, Atacado e Private Banking

## *Change the bank*

- Equipe sênior 100% dedicada à transformação
- *Chief Transformation Officer* (Vice-Presidente)
- Escritório de transformação
- Agenda focada nos novos alicerces

Execução simultânea e coordenada de temáticas estratégicas para transformar o banco



# Implantamos uma nova estrutura para acelerar a **tomada de decisão** e aumentar a **centralidade no cliente**



**Atacado, Wealth, Varejo e Negócios Digitais** serão responsáveis por **servir nossos clientes** nos diferentes segmentos

Todas **BUs terão áreas robustas de cliente** que definem proposta de valor, equilíbrio econômico e orquestram produtos e canais

**Crédito consolidará e modernizará essa fortaleza** do banco com uma visão fim-a-fim do ciclo de crédito dos nossos clientes

**Operações e Tecnologia** serão fortalecidos para **viabilizar a transformação**

**CTO** irá **orquestrar a grande transformação** que o banco está prestes a vivenciar

**RH e Finanças** serão orientadas e **especializadas por unidades de negócios**



Implantamos uma nova estrutura para acelerar a **tomada de decisão** e aumentar a **centralidade no cliente**



Nova estrutura organizacional

Redução de *layers* com novo *span of control*

Investimento na cultura de transformação

Novo modelo de avaliação de desempenho e benefícios

Comitê Executivo

Contratação *C-level* externo para Negócios Digitais e RH

Nova estrutura implica **aumento de *span* médio de 50% com novo número ao redor de 6** para os reportes diretos do CEO

Redução significativa do número de *layers* aumentando de **40% para 100% o número de executivos nos níveis N-1 a N-3**





# Adequaremos o **modelo de servir** do Varejo Massificado às preferências dos clientes, balanceando a **equação econômica**

## Fortalezas

**60MM**  
clientes

Temos **alta penetração** de produtos e 60% de **principalidade**

Está no nosso **DNA**



**Negócios digitais** reestruturado, alavancado em aprendizados de Digio e Next



**Varejo Físico** com **nova proposta de valor readequada ao custo de servir**, aplicando ajustes necessários (p.ex. revisão do *footprint*)



**Canais de atendimento** com flexibilidade e escalabilidade incorporando Chat e IA.



**Bradesco Expresso** como canal essencial para alcance geográfico significativo

**2,2 bi** interações BIA com clientes desde o lançamento



Aprofundamento do uso de **dados e CRM**



**Novo onboarding digital** simplificado e amigável ao cliente



**Hiperpersonalização das Jornadas** de serviços, produtos e crédito (*embedded finance*)

## Ambição

- Manter nossa **centralidade de cliente**
- Crescer a **base de clientes** em mais de **5MM de forma rentável**



Lançaremos o **novo segmento Afluente**, com proposta de valor aspiracional para buscar mais centralidade na relação com nossos clientes

Fortalezas

**1,7MM**  
clientes

Um dos líderes do  
segmento

Gerente como âncora do  
relacionamento humanizado



Lançar um **novo segmento**



Implementar **nova proposta de valor** e modelo de servir



Ressegmentar base de **clientes** elevando o nível de serviço



Fortalecer atendimento **humanizado**



Expandir **atendimento remoto** e impulsionar **omnichannel**



Adequar **Account load** por tipo de cliente



Aprimorar **integração** com a **Ágora** e especialistas de investimentos

**Ambição**

- Crescer **share of wallet** em **50%**
- Aumentar em **20-30 p.p.** o número de clientes com **atendimento remoto**





## Expandiremos nossa **liderança** no SMEs com melhorias de eficiência

### Fortalezas

**1,7MM**  
clientes

Maior carteira de crédito com aproximadamente **20%** de market share

Líder no segmento bancário que **mais cresce e continuará crescendo** nos próximos 5 anos

### Ambição

- Atingir **2,0-2,5MM** de clientes
- Alcançar **NPS de 70%**



Implementação de novas agências e plataformas dedicadas

**empresas & negócios**



Renovação das plataformas de *cash management*



Aprofundamento do uso de dados e CRM



Ajuste no modelo de atendimento com custos adequados



Calibração da carteira dos **gerentes** de atendimento



Otimização de sinergias com empresas do conglomerado





Integramos todas as etapas do **ciclo de crédito** em uma **nova área** para fortalecer esse **diferencial do banco**

*Share* atual de crédito expandido ~14% ambição: 15-19%



Uso mais intensivo de dados

Potencializar uso de dados de mercado e do grupo, impulsionando nossa capacidade analítica



Visão integrada do ciclo de crédito, ancorada no cliente

Estabelecer **divisão dedicada ao ciclo de crédito**, centralizando a gestão e adequando ao **perfil do cliente**



Incorporação de novas tecnologias e processo ágil

Usar **Inteligência artificial generativa** complementando atuação dos modelos e garantindo maior agilidade na **definição de oferta e processamento**



# Conclusões



O Brasil representa um **mercado financeiro vasto e lucrativo**, no qual não estamos limitados por oportunidade de mercado



**Já entramos na fase de execução de um plano estratégico sólido**, projetado para capturar benefícios ao **longo de 5 anos**



As **robustas fortalezas do Grupo Bradesco** serão alavancadas para garantir o sucesso de nossas iniciativas



**Caminhamos a passos largos** para a entrega de iniciativas ambiciosas e a prova disso é o **realinhamento da nossa estrutura organizacional** à nova estratégia em curso



**Aceleramos** as iniciativas de **Eficiência, Tecnologia e Afluentes**, e **priorizamos** novas frentes de **Varejo Digital, SMEs e Crédito**. Objetivamos redução ao redor de 8 p.p. no índice de eficiência e aumento dos clientes SME para 2,0-2,5 milhões



Disputaremos a **liderança dos principais bolsões de valor do mercado**, aumentando o market share de crédito em 1 a 5 p.p.. O potencial de crédito adicional no sistema, considerando um CAGR de 8% nos próximos 5 anos, será R\$ 3,3 trilhões



Temos ambição de **ampliar nossa lucratividade e retorno** ao longo dos próximos anos, apresentando níveis adequados de ROE, solidificando nosso compromisso com resultados sustentáveis e de longo prazo



## Disclaimer

Esta apresentação pode conter informações sobre eventos futuros. Tais informações não são apenas fatos históricos, mas refletem os desejos e as expectativas da direção da companhia. As palavras “antecipa”, “deseja”, “espera”, “prevê”, planeja”, “prediz”, “projeta”, “almeja” e palavras similares pretendem identificar essas informações, que necessariamente envolvem riscos conhecidos e desconhecidos. Riscos conhecidos incluem incertezas, que não são limitadas ao impacto da competitividade dos preços e serviços, aceitação dos serviços no mercado, transações de serviço da companhia e de seus competidores, aprovação regulamentar, flutuação da moeda, mudanças no mix de serviços oferecidos e outros riscos descritos nos relatórios da companhia. Informações sobre eventos futuros são válidas apenas no momento em que são apresentadas e o Banco Bradesco não se obriga a atualizá-las mediante novas informações e/ou acontecimentos futuros.