

# Resultados Plano Estratégico

A young man and woman are smiling and embracing each other. The woman has long, wavy dark hair and is wearing a red top. The man has a beard and is wearing a grey t-shirt. They are framed by a circular graphic with dashed lines and a solid white arc. The background is a blurred outdoor setting with warm lighting.

**4T23**



# R\$ 4,3 bi

4T23 Reforço de PDD (R\$ 1,4 bi)

lucro líquido  
recorrente

## R\$ 2,9 bi

2023

## R\$ 16,3 bi

ROAE acumulado  
10,0%

▽ 37,7%  
4T23 vs. 3T23 (t/t)

△ 80,4%  
4T23 vs. 4T22 (a/a)

▽ 21,2%  
2023 vs. 2022 (23/22)

## Carteira de Crédito

4T23  
**R\$ 877,3 bi**

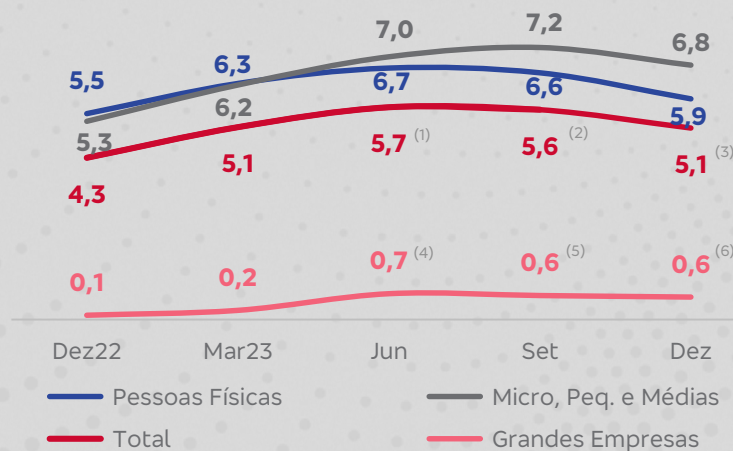
estável no trimestre ▽ 1,6% a/a

**PF** △ 1,3% t/t △ 1,2% a/a

**PME** △ 1,5% t/t ▽ 4,8% a/a

## Inadimplência

acima de 90 dias - %



## Margem Financeira

margem com  
clientes

2023

**R\$ 64,9 bi**

▽ 4,3% 23/22

margem com  
mercado

2023

**R\$ 0,3 bi**

△ R\$ 1,7 bi 23/22

## PDD

4T23

**R\$ 10,5 bi**

△ 4,3% t/t

2023

**R\$ 39,5 bi**

▽ 29,3% a/a △ 22,4% 23/22

Considerando cliente large corporate 100% provisionado: (1) 5,9%, (2) 6,1%, (3) 5,2%, (4) 1,9%, (5) 3,2% e (6) 1,1%.

# Seguros

lucro líquido

ROAE trimestral **24,8%**

4T23

2023

**R\$ 2,5 bi**

**R\$ 8,9 bi**

△ 5,6% t/t

△ 31,4% a/a

△ 32,2% 23/22

Faturamento 2023 **R\$ 106,6 bi** △ 11,8% 23/22

# Receita de Serviços

4T23

**R\$ 9,0 bi**

▽ 0,9% t/t

▽ 2,4% a/a

2023

**R\$ 35,6 bi**

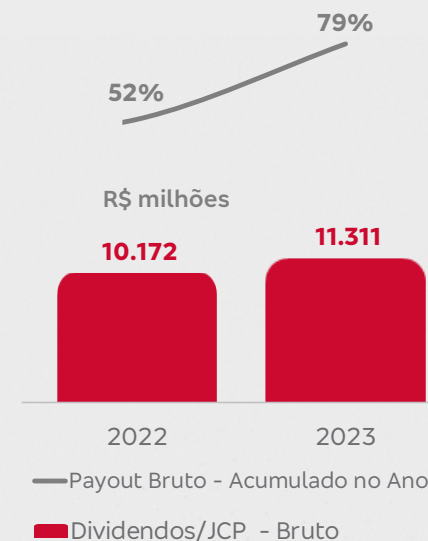
▽ 0,1% 23/22

# Capital / JCP

△ **81 bps**

no ano

Índice de  
Basileia Nível I



# Despesas

4T23

**R\$ 14,9 bi**

△ 11,2% t/t △ 10,7% a/a

2023

**R\$ 54,2 bi**

△ 10,4% 23/22

peçoal

**R\$ 6,5 bi**

△ 5,0% t/t

△ 9,2% a/a

△ 6,4% 23/22

administrativas

**R\$ 6,0 bi**

△ 5,7% t/t

▽ 1,4% a/a

△ 2,5% 23/22



# 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





## Novo Plano de iniciativas já está em execução

### **Diagnóstico**

Banco é **líder nos principais negócios** e nossas **fortalezas** definiram as bases para o **plano**

Necessidade de **retomar rentabilidade**, com maior potencial no **Varejo**

**Evolução de cultura e gestão de pessoas** como viabilizador da mudança

**Tecnologia** com **investimento adequado** e **oportunidade de aceleração**



### **Plano**

Acelerar **transformação** em **Alta Renda, Tecnologia e Eficiência**

Estabelecer **novas iniciativas em SMEs, Crédito e Varejo Digital**

Reestruturar **modelo de gestão**



### **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.

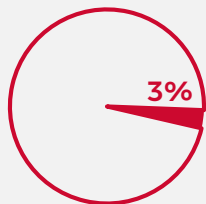
Bradesco possui **grandes fortalezas**, como 71MM de clientes ativos, além de ser **Top 3 todos os principais segmentos**

## Receitas do Mercado Bancário Brasileiro

### R\$ 1,3 tri



## Participação no crédito Sistema Brasileiro



Crédito é âncora de **principalidade** e **desafio** para as Fintechs que só tem **3% de participação**

**Top 2 com 1,7 MM clientes Afluentes**, mas com oportunidade de aumentar share of wallet

**Líder em SME** com maior carteira do mercado – R\$100bi

Em Tecnologia, **oportunidade de evoluir para plataformas modulares, acelerar a migração para cloud**, aumentar a capacidade de desenvolvimento e profissionais internos

**Estrutura organizacional complexa** (layers / spam)

Em Crédito potencial **para ampliar uso de dados** e adotar **metodologias modernas de modelagem** (p.ex. GenAI e Machine Learning)



# 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.

2,2 bi interações BIA com clientes desde o lançamento

## *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**





Nova estrutura organizacional para implementar a agenda estratégica.  
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*
- Escritório de transformação
- Agenda focada nos novos alicerces

Execução simultânea e coordenada de temáticas estratégicas para transformar o banco



## Aceleração da tomada de decisão e centralidade no cliente com nova estrutura



- Nova estrutura organizacional
- Redução de níveis hierárquicos
- Investimento na cultura de transformação

- Novo modelo de avaliação de desempenho e benefícios
- Comitê Executivo

**Redução de níveis hierárquicos e maior autonomia aos Executivos**  
**Menor complexidade e agilidade na tomada de decisão**



# Investimento na cultura de transformação

CEO

Chief of Staff

## Unidades de Negócio (BUs)

Atacado

Wealth

Varejo

Negócios Digitais

Crédito

Tesouraria e Pesquisas Econômicas

## Unidades de Suporte Especializadas

COO / CIO

CTO (Transformação) / CFO

CRO

CHRO e Sustentabilidade

Contratação C-level externo para *Digital Business* e RH



# Conclusões



Disputaremos a **liderança dos principais segmentos do mercado**



Buscaremos **Aumentar o market share de crédito expandido de ~14% para 15-19%**



Já implementamos nova **estrutura organizacional, e traremos executivos de mercado para algumas posições C-level**



**Aceleramos** as iniciativas de **Eficiência, Tecnologia e Afluentes**, e **priorizamos novas frentes de Varejo Digital, SMEs e Crédito**



## 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.